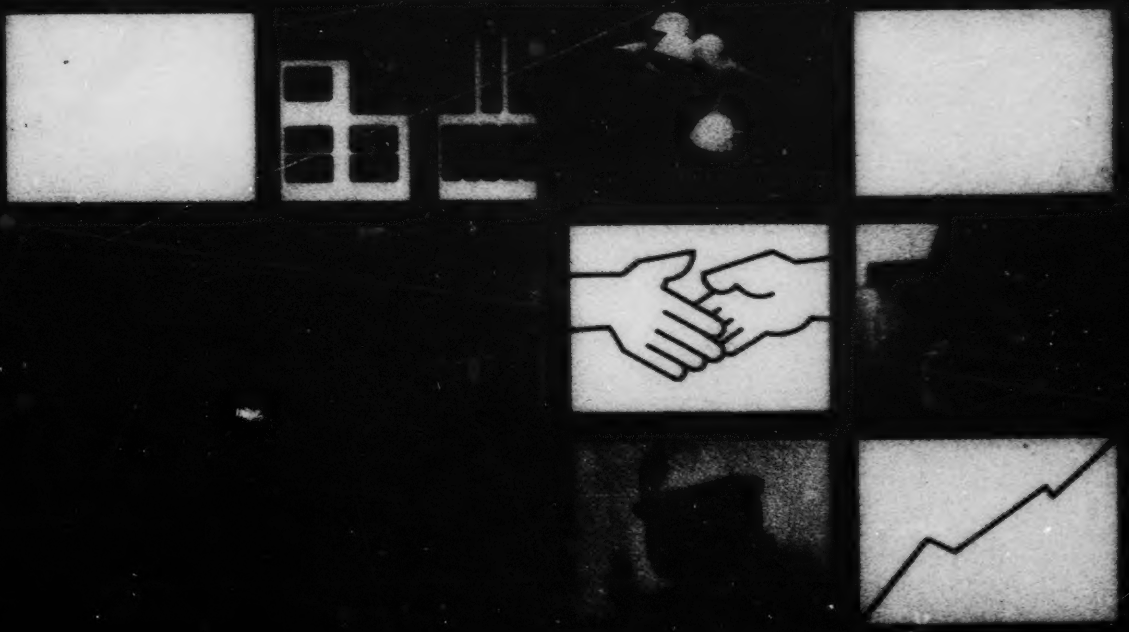
Labour Canada / Travail Canada

quality of working life

Case Study Series

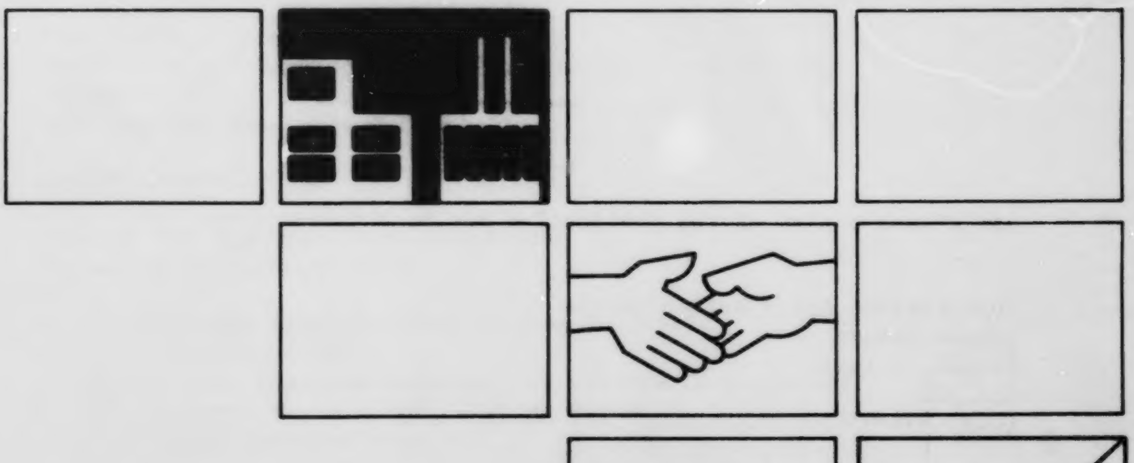


84- 3820 /

GAIN AND EQUITY SHARING

quality of working life

Case Study Series



Published by Authority of the Minister of Labour,
Government of Canada

The opinions expressed in this study do not necessarily reflect the views or policies of Labour Canada

Également disponible en français sous le titre
<u>Qualité de la vie au travail: L'intéressement et l'actionnariat</u>

Additional copies of the publication may be obtained from:

Publications Distribution Centre
Labour Canada
Ottawa, Ontario
K1A)J2
(819) 994-0543

© Minister of Supply and Services Canada 1984

Cat. No. L 82-49/1984E

ISBN 0-662-13138-X

Printed in Canada

Table of Contents

	Page
THE AUTHORS	v
FOREWORD	vii
I. GAIN AND EQUITY SHARING PLANS AND QUALITY OF WORK LIFE	1
The Quality of Work Life Philosophy	2
Employment Security	2
Supportive Employee Relations	2
Information Sharing	2
Responsibility Sharing	3
Participation in Decision Making	3
II. GAIN SHARING PLANS	5
Profit Sharing Plans	6
Types of Profit Sharing Plans	7
1. The Current Distribution Plan	7
2. The Deferred Payout Plan	8
3. The Combination Plan	9
Productivity Sharing Plans	9
1. The Scanlon Plan	9
2. The Rucker Plan	11
3. The Improshare Plan	14
4. Summary	15
Cost Savings Plans	16
Guidelines for Developing and Introducing a Gain Sharing Program	17
Gain Sharing and Trade Unions	19
III. EQUITY SHARING PLANS	21
Impetus for Employee Share Ownership	21
Types and Examples of Plans	22
1. Employee Share Ownership Plans in Public Corporations	23
2. Partial Employee Ownership of Private Corporations	24
3. Employee Purchase of Existing Firms	25
4. Worker Cooperatives	30
Employee Ownership and The Role of The Union	31
Relevant Government Legislation	33

Page

Characteristics of Effective Employee Share Ownership Plans 33
Mechanics of Share Ownership Plans 34

1. Plans in Public Corporations 34
2. Plans in Private Corporations 35

Factors Affecting the Success of Employee Takeovers 38
Development and Implementation of the Plan 39
Enhancing Employee Involvement and Participation 40

IV. AN OVERVIEW OF GAIN SHARING AND EQUITY SHARING 43

Gain Sharing 43
Equity Sharing 43
Conclusion 44

Annotated Bibliography 46

List of Tables

Table 1 - Scanlon Plan Bonus Calculation 12
Table 2 - Rucker Plan Bonus Calculation 13
Table 3 - Improshare Plan Bonus Calculation 15
Table 4 - A Cost Saving Plan Bonus Calculation 16

THE AUTHORS

Donald V. Nightingale is a Professor of Management in the School of Business and a Research Associate in the Industrial Relations Centre at Queen's University in Kingston. His interests centre on quality of work life, work technology, gain sharing and human resource management. His most recent publications include: Workplace Democracy (University of Toronto Press), La Participation dans Les Entreprises (les Presses de l'Universite du Quebec) with Pierre D'Aragon and Gilbert Tarrab, and The Profit Sharing Handbook (Profit Sharing Council of Canada). He received a B.A. in psychology from the University of Western Ontario, and a Ph.D. in Industrial/Organizational Psychology from the University of Michigan.

Richard J. Long is Professor of Organizational Behaviour and Industrial Relations at the College of Commerce, University of Saskatchewan. His research interests lie in the areas of management systems, organization design, quality of working life, industrial democracy, and gain and equity sharing. He has done extensive consulting in the areas of gain and equity sharing, organization design and quality of working life, as well as conducting management training on these topics. He has published articles on these topics in numerous academic journals, and is contributing author to the personnel test Management of Human Resources in Canada (McGraw-Hill, 1982). He received a Master of Business Administration degree from the University of Alberta, and a Ph.D. in Organizational Behaviour and Industrial Relations from the New York State School of Industrial and Labor Relations at Cornell University. While at Cornell, he was an active member of the New Systems of Work and Participation Program, directed by William F. Whyte.

FOREWORD

Although the field of gain and equity sharing has been extensively studied, the connection to quality of working life theories and application have rarely if ever been given specific attention. To fill this gap, Labour Canada commissioned a study to assess the impact of gain and equity sharing programs in improving the quality of working life and organizational effectiveness. The report was completed in 1982, and copies were made available on request from the QWL unit. Interest in the subject has been great and we now offer it as one of the publications in our new case studies series.

This booklet does not pretend to be a comprehensive review of the subject. (How widely the subject has been studied can be seen in the extensive bibliography appended to the booklet). It does, however, focus on the vital element of employee involvement, which we at Labour Canada feel is essential to improving the quality and output of working life.

I. GAIN AND EQUITY SHARING AND QUALITY OF WORK LIFE

Canada is entering an era in which the resourcefulness of its working people will be put to the severest test. Many sectors of the Canadian economy face a challenge from foreign competitors of unprecedented magnitude. It is becoming increasingly clear that new and resourceful approaches to lagging productivity, rising unemployment, and adversarial labour-management relations must be found.

This challenge to our economic system will require many changes: new investment in plant and equipment, an industrial strategy which emphasizes Canada's natural competitive advantages, and coherent manpower planning at the national level, to name a few. An important dimension of our response to lagging productivity must be more effective ways of utilizing and developing the human resources in our offices and factories.

The term, "quality of work life" has been used to describe a spectrum of activities ranging from job design, labour-management committees, employee participation in decision making, supportive supervision, equitable and considerate treatment at the work place, and safe and healthy working conditions. The growth of interest in quality of work life over the past decade has been remarkable. The principles and applications of quality of work life have already demonstrated that more productive and satisfying work places can be created.

There remains, however, an important oversight in the expanding literature on quality of work life. This oversight is gain sharing and equity sharing. Perhaps it is no accident that the discussion of quality of work life has virtually ignored these concepts. Gain/equity sharing are perceived by many as too far from the mainstream of established practice in this country to find wide acceptance. Others might charge that quality of work life experiments in North America have concentrated on the micro level because changes there can be introduced that do not represent any fundamental changes in the relationship between labour and management. Indeed, this has been a major criticism of QWL up to this time.

In general, gain sharing and equity sharing have found little favour with either labour or management, although there are many successful examples. Many owners and managers have been reluctant to surrender a share of the profits or of the ownership of their businesses, because such a practice is seen as a dangerous intrusion into managerial rights and prerogatives. With regard to ownership particularly, many managers believe that, at best, workers have little to contribute to the effective management of the firm.

Opposition from trade unionists centers on their reluctance to substitute a contingent income (in the form of shares of profits, dividends and capital gains) for fixed wages and benefits. Furthermore, many gain and equity sharing arrangements are found in non-unionized companies and gain or equity sharing programs have been found in some

instances to be an effective way of maintaining a non-union work force. Understandably, trade unionists are reluctant to embrace practices which have been used in the past to weaken the trade union movement.

The Quality of Work Life Philosophy

Sharing in the benefits of improved productivity is not only sound management practice, it is also part of the quality of work life philosophy. Gain sharing can be an effective way of broadening the agenda of labour-management cooperation and of creating a climate in which the energies of all employees are directed towards improving organizational effectiveness. Before turning to the descriptions of the major forms of gain and equity sharing plans, we will examine briefly the practices which are consistent with gain/equity sharing and the quality of work life philosophy. These practices are: employment security, supportive employee relations, responsibility sharing and participation in decision making.

Employment Security

Employees should be given reasonable assurance that they will not lose their jobs if productivity increases. While complete employment security can rarely be guaranteed, it is important that some assurance be provided to employees. Gain sharing plans are not to be recommended where management is unconcerned with the employment security of its work force or where increased productivity will mean the loss of livelihood of some employees.

Supportive Employee Relations

Employees have the right to be treated in a fair, equitable and ethical manner. Supervisory practices, rules and regulations which assume that employees are irresponsible and uncooperative are inconsistent with both gain/equity sharing and the quality of work life philosophy.

Regrettably, many managers fear that if rules, controls and supervision were removed from the work place, employee performance would be undisciplined and unproductive. These managers fail to understand that the imposition of tight controls creates the very behaviour the controls are designed to eliminate. When employees find themselves closely monitored and controlled, they direct their energies towards subverting the rules rather than making their organizations more productive and effective. This behaviour confirms the worst suspicions of management, and additional controls are added. This action, in turn, evokes the predictable negative response from employees.

Information Sharing

When gains through increased productivity are shared with employees, management can begin to share information openly with employees. The financial condition of the company, its future competitive challenges, the activities of competitors, planned addition of

new products of markets, and plans for the purchase of new equipment are all topics that can be discussed openly with employees participating in the gain sharing plan.

Furthermore, managers in gain sharing companies should be prepared to receive more--as well as to give more--information. When employee income is linked to the prosperity of the firm, employees take a greater interest in company affairs and will want to share their ideas about improving productivity with management.

Responsibility Sharing

Employees who are committed to their organizations can be given greater responsibility in the conduct of their jobs. They can be given tasks which are more challenging and demanding, they can be given additional duties as they develop the skills needed to assume these duties, and they can be given greater responsibility in controlling their own behaviour.

These added responsibilities have generally been called "job enrichment". Organizations which have introduced job enrichment into their offices and shop floors have found that the employee response is positive and that productivity tends to increase (higher moral is found more frequently than higher productivity). Job enrichment complements gain/equity sharing because the financial participation signals to employees that management is treating them as full and responsible members of the organization. Both gain sharing and job enrichment release human skills and energies that are held in check by routine and unchallenging work and by managers who feel that financial incentives are effective means of motivating themselves but not their subordinates.

Participation in Decision Making

Participation in decision making is a key component of the quality of work life philosophy. Whether decisions are made after thorough discussion and consultation with employees or employees are given full responsibility for making decisions on their own, this practice has been shown to improve organizational effectiveness. The reasons are twofold. First, employees are more committed to decisions they helped make than to decisions imposed on them by superiors. Second, better decisions result when the perspectives, talents, and insights of many people are involved than when decisions are made by a few. Many managers fear that employees will make irresponsible decisions if they are given a voice in decision making. However, if employees share in company profits or cost savings, it is unlikely that they will make decisions that would jeopardize the firm or its competitive position.

This monograph has been written to outline for managers and trade unionist the role of gain sharing and equity sharing in encouraging positive industrial relations. The philosophy of gain/equity and its relationship to quality of work life principles will be outlined, the mechanics of the basic types of gain sharing and equity sharing plans will be detailed, and techniques for designing and introducing a plan

will be described. This monograph will serve as a source book for practitioners who accept the basic principles of quality of work life and who seek to develop a new and more positive labour-management relationship.

II. GAIN SHARING PLANS

Gain sharing plans take one of three major forms: profit sharing plans, in which a share of company profits is allocated to employees; productivity sharing plans, in which improvements in productivity or efficiency result in a bonus given to all employees; and cost savings plans, in which a share of cost savings contributed by employees is distributed to the work force.

Gain sharing is défined as any arrangement which links employee compensation to the performance of the firm. The compensation which generally takes the form of a bonus is in addition to prevailing rates of pay. Gain sharing plans are generally system-wide and are to be distinguished from individual incentive plans which link each employee's compensation to his or her individual performance.

Individual incentive plans are appropriate when production runs are long, the work is repetitious, and there is little need for team work and cooperation among employees. Individual incentive plans suffer from many drawbacks. They violate the logic of the work organization as a coordinated and cooperative system. While they may be effective in motivating high output among indivdual employees, they often lead to conflict among fellow workers, and defensive work practices and rules, and they often lead to opposition to new methods or equipment. Whenever new machinery is introduced in a company with individual incentives, up-to-date standards must be devised--a task which may be technically difficult as well as contentious. Individual incentives generally focus on the quantity of output and not on cost savings or product quality. Individual incentive plans which try to account for several of these factors at once generally become complicated and costly to administer.

- Individual incentive plans may pit one employee against another and if not adequately maintained may become a source of grievances;

- Individual incentives usually ignore indirect workers and thereby create conflict between direct and indirect workers.

System-wide incentive plans work under conditions where individual incentive plans fail: where supervision is impossible; where measurement of individual performance is difficult or impossible; where it is impossible to gauge the quality of the employee's work; and where teamwork and cooperation among employees are essential for the organization's success.

No two gain sharing plans need be the same. A gain sharing plan can be designed to meet the unique circumstances and objectives of any company and the expectations and needs of any work force. Gain sharing has enhanced productivity and improved labour-management relations in a wide variety of sectors, including manufacturing, retailing, banking, mining, white collar service, and blue collar service. Gain sharing is one of those rare programs that are advantageous to both

employee and employer. Gains accrue to both parties because these plans lead to enhanced productivity--"an expanding pie", rather than a "fixed pie". Gain sharing leads to the creation of additional profits or cost savings in which all parties share.

Gain sharing offers many advantages as a supplement to conventional wages and salaries. Gain sharing is a flexible wage which varies according to the performance of the company. Employees benefit as the company prospers, yet during depressed periods, when ability to pay may be reduced, the firm is not hurt financially.

Gain sharing wages are determined in a non-adversarial manner. That is, the gain sharing wage is determined on the basis of the total equity or cost savings created by the firm, and not by the relative power of labour and management at the bargaining table. Gain sharing wages are paid after profits are made and not on a negotiated guess of what profits might be in the future. Gain sharing wages are increased when labour and management work collaboratively, and they are reduced by labour-management conflict. Gain sharing unites all employees in a common purpose—the enhancement of the firm's competitive position. Through gain sharing plans, employees come to understand how the firm operates, how profits are made, and how costs can be reduced.

Gain sharing has proved successful in hundreds of Canadian organizations, large and small, not only because it provides a tangible, financial incentive for increased employee commitment and interest in the job, but also because it is part of a larger philosophy which has been found, time and again, to lead to enhanced performance. Gain sharing, information sharing, responsibility sharing, accountability sharing, and participation in decision making are all essential components of this philosophy.

Gain sharing focuses on a neglected aspect of modern management practice--productivity improvements through people. While new technology is unquestionably important in improving productivity, it is destined to fail unless this strategy also accounts for the men and women who maintain and operate the technology. Men and women are more resourceful and adaptable than today's generation of machines. Robots, computers and numerically controlled machines—regardless of their technological sophistication—are only as productive as the employees who operate and maintain them. Gain sharing plans endeavour to tap the unused creativity, motivation and commitment of the work force.

Profit Sharing Plans

Although profit sharing has been practised in North America for over 100 years, it attracted relatively little attention until the 1950's. By the middle 1950's in the United States there were over 8 000 registered profit sharing plans; by the mid-1970's this number had grown to 186 000. Today there are over 350 000 registered profit sharing plans.

In the United States today, 16 million Americans participate in profit sharing plans, and over $60 billion is held in employee profit sharing accounts. Currently, the number of profit sharing plans in the United States is doubling every five years.

According to the Profit Sharing Research Foundation in Evanston, Illinois, 26 per cent of American manufacturing firms employing more than 50 people share their profits with employees. One-third of retailers share their profits, and 44 per cent of banks and trust companies share their profits with employees.

The growth of profit sharing plans in Canada follows a similar trend. In the middle 1950's, there were 2 000 registered deferred-payout profit sharing plans in Canada; by the middle 1970's, there were 8 000 plans, and today there are over 25 000 such plans. It is difficult to estimate the total number of profit sharing plans in Canada, because some profit sharing plans need not be registered with the Department of National Revenue. While virtually all of the American plans are system-wide--that is, involving employees from senior management to the rank and file--over 95 per cent of Canadian profit sharing plans limit participation in the plan to senior executives.

Types of Profit Sharing Plans

Profit sharing is defined as any arrangement whereby an employer shares with a designated group of employees a portion of the profits derived from the business. The profits may be shared with all employees ("broad based" plans) or may be limited to senior managers ("top hat" plans).

Profit sharing can take one of three forms:

1. the current distribution plan;

2. the deferred payout plan; and

3. the combination plan.

1. The Current Distribution Plan

A current distribution plan (also called a "cash plan") pays a share of company profits to employees in cash or occasionally in company shares. When company shares are distributed to employees, profit sharing becomes a form of equity sharing. In most firms the distribution is made annually, but it may be made at more frequent intervals.

The cash or shares received from a current distribution plan are taxed in the hands of the employee as ordinary income in the year received. The cash profit sharing plan does not enjoy the tax benefits of some deferred payout plans (see next section). In 1976, the Anti-Inflation Board ruled that cash profit sharing allocations to employees are considered as "indirect incentives" since the allocation does not relate directly to each employee's individual productivity.

Consequently, cash profit sharing allocations were limited by the Anti-Inflation Board, and will likely be limited by wage controls should they be imposed in the future. Under conditions of wage and price controls, individual incentive plans, which are tied directly to individual productivity, are more attractive than profit sharing plans.

2. The Deferred Payout Plan

Under a deferred payout plan, an employee's share of company profits is placed in a trust fund to be distributed at a later date, usually upon the employee's retirement, termination of employment, disability, death or, when permitted, for special needs during the employee's employment.

In Canada there are two kinds of deferred payout plans: the Deferred Profit Sharing Plan (DPSP), and the Employees Profit Sharing Plan (EPSP).

The DPSP is a tax-deferred plan. In other words, both employer contributions and annual earnings of the trust are exempt from the employee's taxable income until the employee actually receives the benefit. Employer contributions to a DPSP are tax deductible for the employer up to a maximum annual payment of:

(a) $3 500 per employee, less contributions to a Registered Pension Plan; or

(b) 20 per cent of the employee's annual wages, whichever is less.

Some DPSPs also allow voluntary employee contributions to the plan. These employees contributions must be made with after-tax dollars. An employee can contribute, under current tax laws, an amount up to $5 500 per year to a DPSP.

A DPSP is an effective way of enhancing an employee's retirement security. It can be used as an investment vehicle capable of compounding with tax-free dollars. A DPSP trust must be administered by an incorporated trust company or at least three individual trustees who are residents of Canada. At least one of the trustees must be "at arm's length" from the company.

The EPSP is not a tax-deferred plan. Taxes are paid by the employee on the company's contribution, and other trust income, when these amounts are allocated to the employee's account. Employer contributions to the trust can be made without limits. Similarly, employee contributions to an EPSP can also be made without limits. These employees contributions, however, are not tax deductable. The employee must pay income tax on the interest, dividends and capital gains earned by the trust in the year of allocation.

The deferred profit sharing plan offers many advantages. It is more flexible than the current distribution plan because it can provide death, disability and retirement benefits or additional severance pay.

In addition, if the plan allows, an employee may withdraw a portion of his accumulated profit sharing balance to meet current needs. In addition, Canadian tax laws provide a wide variety of roll-out options to reduce the employee's tax liability upon retirement.

Deferred payout plans, however, do not provide an immediate financial reward to employees. Consequently, the incentive value of those plans may be considerably less than the incentive value of cash plans, especially for younger employees with significant cash needs.

When a deferred payout plan is used as the company's exclusive retirement vehicle, the value of the employee's profit sharing account at retirement may be difficult to estimate and may be inadequate. Most profit sharing plans are "defined contribution" plans rather than "defined benefit" plans. In other words, the profit sharing trust grows in direct proportion with the prosperity of the company. If profits are poor, an employee's retirement security may be jeopardized. On the other hand, if the firm prospers, the profit sharing allocation at retirement can exceed the allocation from most pension plans.

3. The Combination Plan

The combination plan provides both cash (or company shares) and a deferred payout. The immediate and deferred payout may be combined in a single plan or separate cash and deferred plans may combine these features. A combination plan may allow a fixed percentage of the employee's allocation to be deferred and a fixed percentage to be paid immediately, or the percentages may vary according to the employee's wishes. These plans are frequently called "cafeteria plans"; they allow employees with pressing cash requirements to take their profit sharing allocation immediately, while employees concerned with retirement security can elect to place their profit sharing allocation in a trust to provide retirement security.

Profit sharing plans are most effective when profits are determined by employees and not by factors beyond the control of employees. Profit sharing is unlikely to succeed in companies where profits fluctuate significantly from year to year because of competitive pressures, changes in raw material prices, etc. Further, profit sharing works only in companies where increased employee concern with profits and commitment to the company are reflected in additional profits. In some capital intensive industries, employee interest in the job, while important, is not reflected directly in profits. Profit sharing may not work in large organizations where transfer pricing policy among divisions may obscure the contributions that organizations make to bottom line profits, or in large organizations where it is difficult to communicate with employees.

<u>Productivity Sharing Plans</u>

1. The Scanlon Plan

Perhaps the best known system-wide productivity sharing plan is the Scanlon Plan. This plan, first proposed in the 1930's by Joseph

Scanlon, an American steelworker, was designed to increase productivity in U.S. steel mills. It is a plan which has been popular in unionized settings.

The Scanlon Plan has three basic components: a philosophy, a financial incentive, and a participative committee system. The Scanlon philosophy is very similar to the quality of work life philosophy outlined earlier. That is, employees are considered to be responsible individuals who, if given the opportunity, will willingly commit themselves to enhancing organizational effectiveness. Joseph Scanlon felt that this commitment is best secured under conditions where employees share in the financial gains resulting from their efforts.

Normally, before a Scanlon Plan is introduced, employees are asked if they want to participate in the plan. If a majority of employees do not wish to participate in the Scanlon Plan it will not be introduced. The system of participative committees provides a collaborative atmosphere in which labour and management share technical and financial information. The Scanlon committees discuss ways of eliminating waste, of improving the job, workflow, departmental schedules, and virtually any matter pertaining to the firm's productivity.

Although the committee structure will vary from firm to firm, the typical Scanlon Plan calls for two levels of committees, both of which meet monthly. The first level, "Departmental Production Committees", consists of two or more hourly employees and two or more management members. The employee representatives are usually elected but may also be appointed by union leadership. These committee members usually do not hold positions on grievance or safety committees. The management representatives (normally the chief engineer or office manager of the department) are appointed by plant management.

The Departmental Production Committees record suggestions that have been submitted during the month by employees, and record what action, if any, has been taken on past suggestions. During these meetings members discuss production problems, purchase of new machinery, profit margins on specific products, and other matters affecting plant efficiency.

The second level of committee, the "Screening Committee", consists of senior executives from various departments of the company and the senior officer of the union local and elected employee representatives. This committee is reponsible for discussing and handling any suggestions that have not been resolved by the production committees. This committee, in effect, acts as a "court of higher appeal" for employees whose suggestions were turned down at the level of the Production Committee. Although most suggestions are handled at the Production Committee level, some suggestions which involve the company as a whole, or which involve major capital expenditures, are forwarded to this committee.

At the Screening Committee level, management usually discusses data on the company's competitive position such as sales figures, new products, competitor's products, and long run production problems.

The third component of the Scanlon Plan is performance measurement and a bonus based on improvements in the "sales value of production". Joseph Scanlon felt that individual incentives put the worker in business for himself, and thus pitted him against the larger interests of the company and produced inequities in wages. Scanlon proposed a system of rewards based on individual skill and supplementary rewards.

The calculation of the bonus payment varies widely in Scanlon Plans. A typical example is given in Table 1. In this example, actual payroll costs are compared to allowed payroll costs, and the difference between the two (savings) is shared between the company (25 per cent) and employees (75 per cent). Each month, part of the bonus is set aside in a reserve fund to cover possible deficit months (months in which the ratio is less favourable than in the base month). At the end of the Scanlon year, a final reconciliation is made and all reserves set aside are paid out to employees.

Among all the gain sharing plans, the Scanlon Plan has enjoyed the greatest success in unionized settings. The role and power of the trade union and its leadership are not challenged by the Scanlon Plan. The union president, as a member of the Screening Committee, can veto any changes which infringe on the terms of the collective agreement or which adversely affect his members. The company generally opens its books to union leaders, but in some instances auditors jointly selected by the union and management provide an audited statement of the Scanlon Plan.

The long-term success of the Scanlon Plan requires continuing "feeding of the plan" to maintain interest. Evidence suggests that the Scanlon Plan works best in small companies employing relatively simple technologies in the batch manufacturing sector. Postive employee relations also contributes to the success of the Scanlon Plan. The Scanlon Plan does not work in industries with a high capital-to-labour ratio, nor in industries where markets or raw material costs fluctuate rapidly. The Scanlon Plan appears to be most successful in firms with high volume production of standard parts (e.g., the automobile component industry), and in highly competitive industries where employee insight into productivity improvements may be essential for survival.

2. The Rucker Plan

Like the Scanlon Plan, the Rucker Plan is a productivity sharing program designed to encourage productivity gains through a group incentive. The plan, first proposed by Allan Rucker in the 1930's, employs monthly bonuses like the Scanlon Plan with reserves set aside to be reconciled after the final audited statement. The Rucker bonus is calculated on the basis of changes in the "value added by manufacture" of each dollar of "payroll cost". The value added by manufacture is the difference between sales income from goods produced and costs of

Table 1

Scanlon Plan Bonus Calculation

- Bonus pool is calculated on the basis of savings in "allowed payroll costs".

- "Allowed payroll costs" are taken as a percentage of the "sales value of production". This percentage comes from the historical average in the company in the past several years.

- The "sales value of production" is defined as the value of all goods sold by the company.

- In the example below, allowed payroll costs are taken as 20 per cent of the sales value of production.

Gross Sales	$1 100 000
Less sales returns, allowances, discounts	25 000
Net Sales	1 075 000
Add increase in inventory (at cost or selling price)	125 000
Sales value of production	$1 200 000
Allowed payroll costs (20 per cent of sales value of production)	$ 240 000
Actual payroll costs	210 000
Bonus Pool	$ 30 000
Company share (25 per cent)	7 500
Employees share (75 per cent)	$ 22 500
*Reserve for deficit months (25 per cent of employees share)	5 625
Immediate distribution in cash (75 per cent)	$ 16 875

*Any remaining balance at end of Scanlon year is distributed to employees.

Table 2

Rucker Plan Bonus Calculation

- Bonus pool is calculated on the basis of improvements in the "value added by manufacture."

- "Value added by manufacture" is defined as the sales value of production less raw material costs. The value added by manufacture per dollar of employee compensation is calculated for the past several years and an average taken. This average is the "standard", and gains above this standard are shared between the company and employees.

- In the example below, the "standard" value added by manufacture per dollar of employee compensation is calculated as $2.673. The sharing formula gives 60 per cent to employees and 40 per cent to the company.

Wages paid	$ 80 000	
Benefit costs	20 000	
Total compensation	$100 000	
times value added standard	2.673	
"Standard" production value		$267 300
Sales value actually produced less purchases	543 000 -249 000	
Value added by manufacture		$294 000
Gain over standard		$ 26 700
Employee share (60 per cent)		$ 16 020
Company share (40 per cent)		$ 10 680
Reserve for deficit months (25 per cent of employee share)		$ 2 670
Immediate distribution in cash		$ 8 010

materials supplies and outside services consumed in the production and delivery of that output. Payroll costs include both direct and indirect labour. The Rucker Plan is a flexible productivity sharing plan which can be designed using this measure of productivity for both plant and office personnel, or for plant people only.

Table 2 presents the calculations of a hypothetical Rucker Plan. In this example, the average value added per dollar of employee compensation is calculated from six previous years. In this example, the employee share of the "par" value of $2.673 is $1.00, and the company retains the remainder.

The Rucker Plan has not been as popular as the Scanlon Plan. The participative committee structure is also not generally part of the Rucker Plan, although participative committees to consider ways of improving productivity are entirely consistent with the plan. Like the Scanlon Plan, the Rucker gain sharing plan is based on an easily calculated measure of productivity, and it employs an historical average as the base. This strategy avoids costly and contentious engineering time studies.

3. The Improshare Plan

The Improshare Plan was developed by Mitchell Fein, an American industrial engineer, and was first installed in a manufacturing plant in 1974. At the present time, there are over 100 plants in the United States and several in Canada which have introduced Improshare Plans. Improshare stands for "improved productivity through sharing". The Improshare program measures productivity during a base period, uses that measurement as a standard, and shares all gains in productivity over that standard on a 50/50 basis between employees and the company.

A hypothetical Improshare program is illustrated in Table 3.

A limit of 30 per cent is usually set on the bonus that can be earned by employees. Since productivity improvements are shared 50/50 between the employees and the company, this represents a 60 per cent increase in overall productivity. Like the Scanlon and Rucker Plans, the Improshare Plan allows surplus earnings to be set aside so that they can be drawn upon in lower productivity periods. The Improshare Plan provides an incentive in periods when markets are poor and profits are low--an advantage over the Rucker and Scanlon Plans in which the bonus is based on labour costs or dollar sales. The standard hours in the table represent all hours spent to produce each product (or service) by all employees in the plan.

If productivity improvements exceed the ceiling over successive periods, the company has the option of "buying back" the standard for one-half the annual savings represented by the reset standards. This buy-back procedure has proved successful in many operations and provides a continuing incentive for further improvements.

Table 3

Improshare Plan Bonus Calculation

- Bonus pool is calculated on the basis of improvements in man-hour input per unit of output. A "standard" time to produce a unit of output is obtained from historical averages. Improvements over this standard are shared equally between the company and employees.

  In the example below, 100 employees produced 26 000 units over a 26-week base period in which they worked a total of 104 000 hours. The average time to produce a unit was $\frac{104\ 000}{26\ 000}$ hours = 4.0 hours.

  In a given week under the plan, 102 employees worked a total of 4 080 hours (102 times 40 hours) and produced 1 300 units.

  The value of the output (standard hours earned) would be 1 300 units times 4.0 hours per unit = 5 200 hours.

	1 300	units
x	4.0	standard hours per unit
	5 200	standard hours earned
	5 200	standard hours earned
-	4 080	actual hours worked
	1 120	gained hours

  The gain would be 5 200 standard hours earned minus 4 080 actual hours worked equalling 1 120 gained hours. Employee share (50 per cent) is 560 hours. This represents

$$\frac{560}{4\ 080} = 13.7 \text{ per cent of pay.}$$

---

4. Summary

The three plans--the Scanlon Plan, the Rucker Plan, and the Improshare Plan--provide the following benefits:

- they create an environment which reduces the adversarial labour-management relationship;

- they encourage trust between employees and managers;

- they encourage all employees to improve productivity;

- they can be applied in both unionized and non-unionized settings;
- they are easy to install and avoid costly engineering studies;
- they promote communication, consultation and participation between labour and management.

Cost Savings Plans

Cost savings plans are found in a variety of forms which cannot be detailed here. In general, these plans take "allowable costs" and share savings in these costs over a base period between employees and the company. As with the three forms of productivity sharing plans just examined, allowable costs are based on historical precedent and serve as a base for calculating cost savings bonuses.

Allowable costs must be controllable by employees, and the savings in costs must be substantial enough over the longer term that employees can earn at least 10 per cent on their standard wages in bonus. Cost savings which result from technological change are normally excluded from the bonus calculation. Allocations to individual employees are usually based on the employee's annual wage. A cost savings gain sharing plan should use a moving historical base. An example of a hypothetical cost savings gain sharing plan is outlined in Table 4.

Table 4

A Cost Savings Plan Bonus Calculation

- Bonus pool is calculated on the basis of improvements in "controllable costs" above an historical standard. Some costs are under the control of employees (labour costs, scrap, down time of machinery) and some costs are not (raw materials, taxes).
- Employees are encouraged to make cost savings suggestions, but any improvements are shared among all employees, not just the employee making the suggestion.

Total costs of manufacture	$200 000
Controllable costs in base period	80 000
Inflation adjusted* costs in present period	60 000
bonus pool	20 000
employees share (75 per cent)	15 000
company share (25 per cent)	5 000

*(Costs are deflated backwards to base period)

A cost sharing plan can be designed to meet the unique circumstances of any company. The nature of the work force, the work technology, the financial condition of the firm, the nature of competition, competitive pressures, and the philosophy of the employer should all be considered when designing a cost sharing plan.

<u>Guidelines for Developing and Introducing a Gain Sharing Program</u>

Gain sharing plans are rarely successful without a careful appraisal of the business and thorough preparation of the supervisory and hourly work force. The process of developing a successful gain sharing plan begins with an analysis of the firm's business and its prospects over the coming years. Questions which must be answered include the following:

- Are profits and cost savings determined by employees or by factors beyond the employees' control?

- Will increased employee motivation, morale and commitment be reflected in improved performance or productivity?

- Is there room for improved performance?

- Does the firm have the financial ability to maintain the plan in the future?

- Will employees respond favourably to the gain sharing plan; that is, generate increased profits, reduced costs, reduced labour input per unit of output?

If the answer to the above questions is "yes", the next step is to obtain information on successful gain sharing plans of the type contemplated. There are many successful examples of each of the plans outlined in this monograph, and consultants are available who can assist in designing and introducing a plan. The views and advice of managers and trade unionists in firms that have adopted successful plans are also easily obtained. Consultants can provide information on tailor-made refinements to the principal types of plans that may be particularly beneficial in a given firm.

Following the initial feasibility study, middle management, supervisors, and trade union officials should be advised of the intention to introduce the plan. The features of the plan, its mechanics of operation, and the benefits of the plan to the company and employees should be thoroughly explained. It is desirable to consult with all groups of employees before a final decision on the design of the plan is made. A gain sharing plan is designed to involve employees in problem solving activities, and the design and implementation of the plan is a good place to begin this process. Since both management and employee commitment to the gain sharing plan is critical to the plan's success, firms should consider a vote on implementing the plan. (Many plans provide for an

annual vote to determine whether the plan will be continued. This arrangement allows either management or the union to back out of a plan which is no longer operating in its interest.)

At this point, it may be desirable to estimate the effects of various productivity or cost savings improvements on the gain sharing bonus. Different scenarios can be constructed to show employees and managers the effect on their bonuses of different levels of improvement. Care should be taken to avoid high expectations; realistic targets should be established which, if attained, will provide employees with a tangible incentive to increase the firm's profitability or productivity. A base period and bonus formula can then be established that ensures that bonuses will be paid from the outset of the plan. Participants in the plan should be confident that sufficient increases in productivity or efficiency will be attainable so that bonuses will begin immediately.

It is important that employees be confident that the bonuses are being determined fairly and equitably. This can be guaranteed through some form of disclosure to employees, or through an audited statement. Gain sharing programs provide management with an opportunity to communicate with employees on a continuing basis. When communicating about the program, labour and management have an opportunity to learn more about each other, their respective problems and concerns, and thereby to enhance teamwork and the effectiveness of the entire work force.

A gain sharing plan should not be a substitute for competitive wages and benefits. Consequently, a plan should not be introduced unless wages are competitive with those in the industry or sector.

Successful gain sharing plans permit periodic review of the formula so that adjustments may be made. Changes in the product mix or new capital equipment can substantially alter the "base" and an effective gain sharing plan will take account of these changes.

Once the plan is introduced, do not assume that it will take care of itself. Constant monitoring and attention are essential to the long term success of any incentive plan. Further, it should be emphasized that gain sharing plans are not panaceas. They are not substitutes for sound, competent and progressive management but rather are means of sharing management prerogatives with those who are an integral part of the production process.

Communication is one of the most overworked terms in the management literature. Most organizational problems can be attributed in part to failures of communication. Surprisingly, however, little effort is made to make communication more effective. In most work organizations, management cannot talk to employees about productivity improvements without seeming to lecture. Labour-management exchanges on the subject of productivity improvements are usually characterized by mutual suspicion and resistance. Gain sharing programs provide labour and management with an opportunity to talk about a common problem—how to improve the firm's effectiveness.

<u>Gain Sharing and Trade Unions</u>

Gain sharing plans have found little support among trade union leaders. Despite the indifference and opposition of the large national and international unions to gain sharing, many trade union locals participate in gain sharing plans and strongly support these plans. Locals of the United Automobile Workers, the United Steelworkers, the Electrical Workers, the Energy and Chemical Workers, to take a few examples, participate in gain sharing plans.

Trade union opposition to gain sharing plans has been based on four objections. Firstly, the promotion of income and employment security has been a major trade union goal, and gain sharing plans provide an income which fluctuates according to the prosperity and competitive position of the firm. Most trade unionists prefer to bargain for fixed wages and benefits rather than to allow their members to face the uncertainties of a gain sharing bonus.

Because gain sharing bonuses should never be a substitute for fair wages and benefits, the bonus represents an increment in employees' take home pay. Consequently, although employee income may fluctuate according to the prosperity of the firm, it should never fluctuate below the base of prevailing wages in the community. It should also be pointed out that fixed wages and benefits in any company are ultimately based on the prosperity of the enterprise. Automotive workers are the most highly paid industrial workers in Canada because of the prosperity of the automobile manufacturing sector.

Secondly, many trade unionists oppose gain sharing programs because workers are not allowed to participate in making decisions which affect the profitability of the company. When profitability is determined largely by management decisions and is unaffected by the activities of employees on the shop floor and in the offices, there is little point to employee pseudo-participation in a gain sharing plan.

As emphasized earlier, however, a successful gain sharing plan should permit employee consultation and participation in decision making. The success of Japanese enterprises in penetrating and dominating Canadian markets can be attributed in part to the involvement of the rank and file worker in improving the productivity and efficiency of the company. The proposition that the average worker has little to contribute to the effectiveness of the company is one of the great delusions of western management.

Thirdly, trade unionists point out that unions are rarely allowed any real voice in the administration of gain sharing plans. They claim that without access to company books they cannot be assured that the gain sharing allocations reflect real gains in productivity or profits.

If union members are covered by a gain sharing plan their representatives should be involved in the administration of the plan. Gain sharing programs should be means of developing trust between labour

and management. If labour and its representatives remain outside the daily operation of the gain sharing plan and have little input to its design and functioning, trust is unlikely to develop between the parties.

Many managers mistakenly fear that if unions were involved in the administration of the gain sharing plan the "company books must be opened" to the union. They fear either that sensitive financial data may be used against the company in future negotiations, or that information could be made available to competitors or to parties contemplating a takeover.

There are many companies with successful gain sharing programs which--despite the possible abuses--open their books to employees. Managers in these companies trust employees to act responsibly and in the company's interests. There is every reason to believe that employees will act in a responsible manner with company information if they participate in gain sharing plans.

If the gain sharing formula is based on information which management does not wish to make public, company records, the corporate tax return, or an audited statement can be used to guarantee that employees are getting their proper share of the gain sharing bonus.

Finally, many trade unionists oppose gain sharing plans because they represent a form of labour-management cooperation. Some trade unionists fear that gain sharing is little more than a management tool designed to undermine the collective bargaining process by persuading workers that they can achieve financial gains without the union.

Gain sharing as proposed in this monograph is a form of labour-management cooperation. It is not proposed as a means of undermining trade unionism or of weakening workers' loyalty to unions. Indeed, the union can be strengthened if it is involved in the administration and design of the gain sharing plan. Gain sharing would undermine trade unionism only in situations where the union's sole justification is opposition to management. Gain sharing programs should not be advocated as a means of preventing unionization, although these programs have been used for that purpose in the past. The motivation for installing a gain sharing plan should be positive, not negative. Gain sharing plans are most effective when they are founded on the quality of work life philosophy and embody the practices outlined earlier. Ideally the relationship between labour and management should be characterized by mutual respect and confidence. Management must feel that workers will put forth extra effort if given the opportunity to share in the success of the company, and labour must have confidence in management's honesty and good intentions.

III. EQUITY SHARING PLANS

Impetus for Employee Share Ownership

A great variety of purposes may be served by the implementation of employee share ownership. In general, owning a share of the firm is expected to give employees a greater feeling that they and the company share common interests--thus producing increased motivation, commitment, and loyalty to the organization. Since share ownership is a system-wide incentive, it may encourage a spirit of teamwork and cooperation among employees. Labour-management conflict may be reduced if managers and workers come to see one another as partners, rather than adversaries. Several studies have indicated that firms with a substantial component of employee ownership are often more profitable than comparable but conventionally-managed firms.

To the extent that employee ownership leads to increased participation in and influence over organizational decisions, it can enhance the quality of work life experienced by employees. Employee ownership is regarded by some as a way of achieving industrial and social democracy, and by others as a means of revitalizing the capitalist system by converting everyone into capitalists; consequently, the concept enjoys widespread support from the general population.

A number of other objectives are frequently served in individual cases. Some firms view employee ownership as part of their compensation system, to help attract and retain competent employees. Other objectives are to stimulate an entrepreneurial spirit on the part of employees, and to help them better understand the business system. Of course, it may also be used by organizations as a source of capital.

There are still other possible reasons why employee ownership may come about. One important reason is in response to a bid by large corporations to divest themselves of certain operations which are either insufficiently profitable or do not fit in with overall corporate plans. Thus, the employees are faced with the possibility of the plant shutting down, with the subsequent loss of their jobs. Rather than simply accepting this, the employees attempt to keep the plant running by purchasing it themselves. This effort is often spearheaded by plant management.

In other cases, employee-owned firms have been created when the owner-manager approached retirement age and wished to sell out. Instead of searching for an outside buyer or closing the business, some have sold their firms to their employees. Although the owner-manager may have a variety of motives for selling to his employees (such as desire to reward loyal employees) it is not necessarily to his financial detriment.

Recently, employee ownership has been used as a vehicle to "Canadianize" foreign owned subsidiaries operating in Canada. For example, Newbery Energy Corporation of Tempe, Arizona, recently sold

about 15 per cent of the shares of its Canadian subsidiary, Newbery Energy Ltd. of Saskatoon, Saskatchewan, to its Canadian employees. Through additional offerings to employees (and possibly other Canadian investors), the company is planning to transfer 51 per cent of its voting shares to Canadian owners.

Employee ownership may also be an alternative to government takeover of private enterprise. For example, in cases where it has been determined that outside or foreign ownership is not in the public interest, the government could assist the employees in the purchase of the "branch plant", rather than "nationalizing" it. Similarly, in cases where the government is contemplating a takeover of a failing firm in order to preserve jobs, helping the employees to take it over might be a viable alternative.

However, there are a number of possible disadvantages of employee ownership. First, the employee may be putting "all his eggs in one basket", and risking not only his or her salary, but also invested savings. If the link between employee effort and share price is tenuous, then the claimed motivational advantages may not be realized. There may be dissatisfaction if share prices decline, and for some types of plan this may result in serious problems in the operation of the plan. There may be a serious backlash if employees are led to believe that employee ownership will be accompanied by changes in employee involvement and participation in decision making, and these do not occur. Finally, the process of establishing a plan that meets the particular needs of the company and its employees, as well as the on-going administration of the plan, can require substantial effort.

Types and Examples of Plans

Many variations within the general category of equity sharing or employee ownership plans are found in practice. It is, therefore, an over simplification to talk about the effects of these plans in a general way, since each type of plan may have different objectives and may achieve different results. Let us consider some major types. First, many large corporations with publicly traded stock have plans which facilitate, in one way or another, the purchase of company shares by employees. These are frequently regarded as simply a part of the fringe benefit package, and are not intended to transfer a significant proportion of ownership to employees. The objectives of these plans usually include providing a more attractive compensation package, creating a greater employee interest in and commitment to the firm, and increasing teamwork and motivation.

Second, a firm may establish a deferred profit-sharing plan (discussed in Chapter II) which invests its proceeds in company shares, vesting these gradually into the hands of employees (this is possible only in public corporations). Participation in these plans is often limited to a few individuals at the top of the organization, and the prime motives are usually tax deferral and retirement security. Of course, these plans are a source of funds for the organization. Particularly in the broad-based plans, there are also hopes that they

will contribute to cooperation, commitment and motivation, although these plans are usually less effective in these areas than the other types of plan.

A third type involves the transfer of all or a significant portion of the equity of the firm to employees at the outset of the plan. This generally occurs in private corporations, where shares are not traded publicly, although it can occur in a public corporation. The most common reasons for this type include purchase by employees of an organization in financial distress--usually to save their jobs--and the desire by the former owner to sell out. A recently used motive is to "Canadianize" the Canadian subsidiary of a foreign owned firm.

Finally, there are those organizations that are established at the outset as worker-owned firms. These are generally known as worker cooperatives, and rarely reach a significant size. To a large extent, they are established for ideological reasons by those who would prefer not to be employed in a conventionally owned corporation, or would prefer to provide their own services or products.

Let us now examine some specific examples of each major type, how they are structured, and what the results have been. The general principles to be followed in establishing an effective employee share ownership plan, and the specific mechanics, will be discussed in a subsequent section.

1. Employee Share Ownership Plans in Public Corporations

In a survey of 187 of Canada's largest 500 companies conducted by the National Conference Board of Canada in 1981, some 27 per cent had active employee stock purchase plans, while 11 more were actively considering implementing some type of plan. In all 50 companies with purchase plans, stock ownership was open to rank and file employees, although it was restricted to salaried employees in six of the firms.

When surveyed, management seemed generally satisfied with the results of these plans. The objectives sought for these plans were reported as: (a) "to help ensure that the interests of employees and shareholders are similar" (35 companies); (b) motivation (35 companies); (c) "to promote an entrepreneurial spirit (24 companies); and (d) to provide competitive compensation (15 companies).

Some degree of success was reported in meeting each of these objectives. Interestingly, respondents from the largest companies--over $750 million annual sales--indicated employee share ownership to be as effective or more effective than those from somewhat smaller firms. In terms of industry type, all industries found share ownership to be at least somewhat effective at achieving their objectives, although services and construction reported slightly more success in "creating similar interests", "developing an entrepreneurial spirit", and in "motivation" than mining and oil and manufacturing sectors. Possibly worker effort is tied more closely to results in the former types of firm. Relatively few shortcomings of the plans were identified; 40 per cent indicating no

shortcomings at all, and another 30 per cent indicating only one shortcoming. The most frequently cited shortcomings were the adverse effects of unfavourable stock performance (14 companies), and a weak or non-existent relationship between stock ownership and individual performance (11 companies).

One specific example is the NCR Corporation of Canada (formerly National Cash Register). Under this plan, employees are permitted to purchase shares in the parent company worth up to 10 per cent of their annual salary, at 85 per cent of their market value (with no brokerage fees). A payroll deduction system is used to facilitate this process, and once the employee has paid for the shares (which are issued from treasury stock) they carry the same trading and other rights as other common shares which are publicly traded. All employees are eligible to participate in the plan.

2. Partial Employee Ownership of Private Corporations

More common than cases of complete employee ownership are private corporations which have a substantial component of employee ownership. Perhaps the best known example is Supreme Aluminum Industries of Scarborough, Ontario. Employees own a substantial part of the company through outright purchase of shares and through allocations made to them out of a deferred profit-sharing plan. Each year an annual allocation of a fixed percentage of pre-tax profits is made to all employees with at least one year of service. All employees receive an equal share of this money, and it is allocated in three ways: (a) one-third to a deferred profit sharing retirement fund; (b) one-third to purchase company shares (through a trust) in the name of each employee; and (c) the remainder is paid out in cash. The employee shares are fully participating and voting shares.

In addition to this, a formal body has been established to give employees a voice in the operation of the company. Known as the Supreme Association For Effective Results (S.A.F.E.R.), the council comprises 18 persons, 12 of whom are elected from nonsupervisory ranks, and 6 of whom are appointed from management. This body is concerned with all issues that affect people, including hours of work, overtime pay, annual vacations, fringe benefits, job classifications, and the like. The results at Supreme have included lower absenteeism and higher productivity than industrial averages, and the firm has gone from the fifth largest to the largest manufacturer of cookware in Canada since implementation of these plans.

At Newbery Energy Ltd. of Saskatoon, a wholly owned subsidiary of Newbery Energy Inc. of the United States, a program established in 1981 allows Canadian employees to purchase shares in the Canadian subsidiary at a substantial discount. There were two main motives for the implementation of this plan: to retain and motivate key employees, and to introduce a Canadian component of ownership that will eventually control the majority of the firm's voting shares. This Canadian control would provide a number of benefits to the company under current Canadian law.

Employees (both managers and nonmanagers) were initially permitted to purchase nearly 15 per cent of the stock of the Canadian firm. Over 70 per cent of the eligible employees participated in the plan, subscribing for the entire amount of shares available. Shares may be sold only to other employees, at a price established annually based on book value adjusted for the real value of property and buildings, and must be sold on termination from the company.

At SED systems of Saskatoon, employees purchased one-third of the high technology company from its parent organization, the University of Saskatchewan, in early 1979. Over 80 per cent (120) of eligible employees participated in the purchase of shares which were sold at a considerable discount from book value in order to reward good employee performance in the past. The motives for the sale to employees included a desire to maintain employee commitment and loyalty, to stimulate a greater profit orientation, and to alter the capital structure of the firm. Additional investment was necessary, and it was felt that employees should be given the first chance to be included.

All shares are fully voting and participating in profits. Employees are allowed to elect one-third of the directors and, in addition, to elect an employee management council, designed to facilitate employee participation in decision making. Shares are priced quarterly by the external audit, and may be sold only to other employees. No individual may hold more than 3.5 per cent of the employee owned shares, and employees must either sell on termination or convert their shares to non-voting preferred shares carrying a fixed rate of return.

The employee ownership system is highly regarded by employees, and originally had a positive impact on attitudes. However, while the plan itself is still highly regarded, there has been a serious decline in attitudes more recently as employees increasingly began to believe that they were being denied the influence in management that they believed employee ownership would bring.

3. Employee Purchase of Existing Firms

There is a growing number of firms in Canada which have been purchased outright by the employees. There are two major reasons for employee purchase. The first is financial difficulty; the second is a desire by the present owner to sell out, for one reason or another.

Employee Purchase of Failing Firms. Five examples of employee purchase of failing firms, all of which took place in the 1970's, will be discussed to illustrate some key lessons about employee ownership. They are Tembec Forest Products (Temiscaming, Quebec), Tricofil (St. Jerome, Quebec), Beef Terminal (1979) Ltd. (Toronto, Ontario), Byers Transport (Edmonton, Alberta), and Vancouver Island Transportation Company (Victoria, British Columbia). Of these, two were successful but have been sold by their employees, one has failed, and two are continuing to operate under employee ownership.

In 1973, Canadian International Paper was in the process of shutting down its fine paper mill in Temiscaming, Quebec, when it was purchased by a group of managers and employees, along with some participation by the local citizens and the provincial government. Currently, 42.5 per cent of the plant is owned by the four senior managers who spearheaded the purchase effort; 36.1 per cent is owned by workers; supervisory and management personnel own about 4.5 per cent; the provincial government owns 10.5 per cent; and local citizens own 6.4 per cent. About 500 of the company's 650 employees own shares. Shares are priced at book value, and any persons in the first two groups who wish to sell must first offer them to other members of their group. The company assists this process by allowing payment to be made through payroll deduction. Representatives from each group sit on the board of directors, the president of the union local and a vice president of the national union represent employees on the board. All shares are voting shares and fully participate in profits and capital appreciation.

Since the employee purchase, results have been good, with the firm regaining profitability and the value of the shares increasing many times over. Labour-union relationships also have improved greatly, and a large number of joint committees have been established to promote labour-management cooperation.

Beef Terminal (1979) Ltd. of Toronto was established as a completely employee-owned company as a result of a decision by the corporate owner to close the plant. Faced with a shut-down, the firm's general manager interested the employees in purchasing it. A share structure was developed that required all prospective employees to purchase one share (for about $3 000). The new firm started with 44 worker-owners. In 1982, there are 52 worker owners. Employees are required to contribute 10 per cent of their wages to a "capital fund", which is regarded as a loan to the company. This amount plus the revised value of the share can be withdrawn when the employee leaves the company, but not before.

An individual may contribute more money to the company than the minimum, and will receive a larger share of the profits in return, according to a complicated formula; but he or she receives only the one basic share which has one vote in electing the board of directors. Profits, which cannot actually be paid out until the company is paid for, in several years time, are allocated as follows: the first third of the profits is divided equally among all employees; the second third is allocated according to level of responsibility and years of service; and the final third is allocated according to the number of dollars invested in the firm.

In order to protect the nine shareholders who originally invested the bulk of the capital, these individuals each hold one "preference share", of nominal value, which allows this group to elect four of the seven directors. These "preference shareholders" include the general manager, several other managers, and rank and file employees. All seven directors are currently company employees, including rank and file employees. The company is not unionized, although the former company under conventional ownership was.

Performance of the firm has been very good, with productivity per person-hour approximately twice that of their competitors. This productivity stems both from greater effort and from the high level of flexibility that is possible in deployment of workers. Employees are also quick to volunteer money saving ideas. All employees are now on a salary, rather than an hourly wage, and salary and benefits are as high as, or higher than, those of competitors. The value of the initial share has more than tripled in the 3-year period since employee purchase, and the volume of sales has increased several times over.

Vancouver Island Transportation Company was an intercity bus company operating on routes in Vancouver Island when the owner, International Utilities of Edmonton, decided to liquidate it following a dispute with the B.C. Motor Carrier Commission. Led by the general manager of the company, the employees approached International Utilities with the object of purchasing the firm. An agreement was reached, and in 1970 the company was purchased by employees, with 84 of the 100 employees pledging $342 000 to purchase shares. This was facilitated by the use of a payroll deduction plan which allowed the employees to pay for the shares over a 4-year period. Voting was on the basis of one vote per share, and the board of directors consisted of drivers, clerical personnel, and management.

The shift to employee ownership brought numerous benefits to the company. These include improved employee behaviour, a better attitude toward the public, and lower maintenance costs. The company became consistently profitable, yielding an annual return to shareholders of about 35 per cent. The union which covered the drivers and mechanics was retained, and labour-management relations improved markedly.

However, in 1974 the company was purchased by the provincial government, which desired public ownership of provincial transportation. The price offered was thought to be a good one--six dollars per share for the shares purchased four years earlier for one dollar--and employees voted to accept it. The employees felt that they had little choice, since the government had made it clear that bus transportation would become publicly owned one way or another. Subsequent to government purchase, many of the behavioral benefits brought about by employee ownership appear to be withering away.

Byers Transport was an Edmonton-based trucking company which had lost money in the four years previous to 1974, when the owner, Pacific Western Air Lines, decided to sell. Led by the company's general manager, the employees made an offer to purchase the company, and P.W.A. accepted. Some 120 employees (over 80 per cent of eligible employees) invested about $100 000, with investments ranging from about $500 for non-management personnel to about $5 000 for top management. To reduce the purchase price, all property and buildings were retained by P.W.A. and leased back to the company.

A complicated share structure was developed, with restrictions on share purchases according to employee group (e.g. nonmanagers, foremen, middle management, and top management). All shares were common

shares, with the usual rights of voting and profits. Shares could be sold only to other employees, through the company acting as an agent, at a price determined bi-monthly by the company auditor. The board of directors comprised representatives from each employee group plus a representative of the former owner. A set of financial statements and a report from the president were provided to all shareholders monthly. The drivers and mechanics, who were unionized, elected to retain their union.

The results of the conversion to employee ownership were very good, both financially and behaviourally. In the period from 1975 to 1979, the firm was consistently profitable, with share prices increasing about ten-fold. The company expanded its routes rapidly, partly through the acquisition of a trucking company operating in a different city. Turnover declined, as did damage claims, a key measure of quality of employee work. Quantity of work per person-hour also increased.

There were some complaints among nonmanagerial shareholders. As time went on, this group became increasingly dissatisfied about management's perceived reluctance to provide more influence over company decisions to the rank and file. However, these complaints were defused by the apparent good performance of management in operating the firm.

In 1979 an offer was made by a large transportation company to purchase all the company shares. The offer provided a price equivalent to about 50 times the original price that employees had paid for the shares. The employees voted unanimously to accept the offer.

Societe Populaire Tricofil Inc. was created in 1975 to take over the Regent Knitting Mills plant located in St. Jerome, Quebec, which had become inefficient and was being shut down by its owners. As a result of heavy publicity, support for the employee takeover came from a variety of sources, including financial institutions, the provincial government, and a public share offering, in addition to purchase of shares by employees. The former top management parted company with the firm, and the workers appointed an economist with the Quebec Federation of Labour as their president.

Unfortunately, despite continuing injections of government money (amounting to over $3 000 000 in all) the plant did not become profitable. In June of 1981 the plant was shut down, while company leaders attempted to organize funds for the building of a new plant, which they believed essential if the firm were to have any hope of surviving.

Several factors appear to have contributed to the failure of the firm. First, it was not recognized early enough that a new plant would be essential and that the current facility could not be run profitably. Second, the firm did not bring in professional and experienced top management. Finally, the demand for company's product was severely undercut by the ready availability of much cheaper imported textiles. Given the way that economic conditions have developed since the time of purchase, it appears that the company had little chance of success from the outset.

Employee Purchase From Previous Owner. In some instances, employee ownership of a relatively healthy firm has come about as a result of the desire by the previous owner/manager to sell out. Two cases where this has occurred are Rumble Equipment of Ontario, and Harvey Transport of Quebec.

Rumble Equipment designs and manufactures various types of specialty industrial equipment, including automated welders and motion control equipment. Established by George Rumble in 1940, it was purchased from the founder's estate by a small group of employees in 1962. Since that time, the proportion of employees owning shares has gradually increased until now 45 out of 61 employees own shares, although a majority of the shares are still in the hands of management. The shares must be sold on termination of employment with the firm. No single employee (manager or nonmanager) is permitted to hold more than 20 per cent of the common (voting) stock.

In addition to this, the company has a profit sharing plan that pays out 25 per cent of pre-tax profits in cash, which can be used to purchase shares if the employee so desires. While the company's board of directors is composed mostly of management personnel, a shareholder's committee has recently been established to facilitate communication. This committee serves, among other things, as the first step in the company's grievance process.

Results have been very good, with the firm maintaining consistently high profitability. The share value has increased about five times since 1972, when share ownership was made available to all employees. According to the company president, there has been increased motivation, a reduction in the need for close supervision, and a reduction in costs as a result of employee ownership.

Harvey Transport was established by Mr. Arthur Harvey in 1950, and was purchased from his estate by the employees in 1972, some four years after his death. By 1980, some 100 of the firm's 160 employees were shareholders. The firm developed several mechanisms for participation, including shareholder meetings twice a year, and representation of workers on the board of directors, which was composed of four managers and five non-managers in 1980. The employees retained their union representation. The firm was very successful in the seventies, and showed a high rate of growth.

However, in 1980 the firm ran into financial difficulties and needed a fresh injection of capital to carry on. As a result, in November 1980, shareholders voted to allow four managers to purchase 80 per cent of the shares. They then eliminated employee board representation in the belief that the company needed strong central direction. According to current management, there had been excessive interference by the board in management decisions, along with some abuses by elected directors. Indeed, the previous general manager resigned because of this interference. While employees will retain 20 per cent of the company shares, the new management has made it clear that the firm

will be run in a relatively traditional manner. The long-term employee reaction to this remains to be seen, but in the first year of control by the new management, the firm regained profitability.

4. Worker Cooperatives

Worker cooperatives generally differ from other employee-owned firms in a number of ways. First, purchase of a share in the cooperative is usually required as a condition of employment. Second, members are allowed to purchase one share only, thus giving all worker owners an equal vote in the governance of the organization. Third, while employees cannot sell their shares as long as they are employed, they must arrange to sell their shares on termination. Fourth, in many cases, management is not permitted to own stock, but most act as paid employees, hired by the board of directors.

There are very few worker cooperatives of any significant size in Canada, although there is probably a substantial number of relatively small ones, which are usually short-lived. One example of the former is Richmond Plywood Corporation of Richmond, B.C. The firm was founded in the 1950's by promoters from the United States, who had established a number of west coast plywood mills. After advertising, and selling 300 shares to members of the surrounding community, the promoters withdrew, leaving behind an organizational framework for the company. Each worker owner initially paid $5 000 for one voting share in the company. The company hired professional managers, who are not allowed to own shares. The shares each carry one vote in electing the board of directors. Dividends are not paid on the shares themselves but instead are added to the hourly wages of worker owners. In addition, hourly wages are somewhat higher (by about 12 per cent) than those of competitors. Profits are paid out partly in cash under a profit sharing plan, and the balance apportioned equally among shareholders.

A worker-owner may sell his or her share only on termination of employment. The price is arranged between the buyer and seller, and the company must approve of new worker-owners. Although the shareholder is not forced to sell at termination, most do because the dividends in the form of hourly wages and profit sharing accrue only to worker-owners. For similar reasons, the main market for these shares is prospective employees. However, since the shares now have an estimated value of about $35 000, it is becoming increasingly difficult to find buyers. This is aggravated by the current lack of demand for lumber, which has caused a reduction in the number of hours worked by worker-owners. Rather than lay off worker-owners, the plant has been closing down every second week, which has the effect of reducing gross pay by 50 per cent. It is expected that a full production schedule will resume when demand picks up.

Other than the board of directors, which is composed of non-managers only, there are several other mechanisms for employee input. One is the "plant committee", which deals mainly with personnel issues

and has substantial influence. General shareholder meetings are held twice a year, and informal input is provided to managers. Managers are expected to consult regularly with worker-owners.

Overall, the results of this cooperative have been good, as the firm has remained generally profitable over the past 25 years. Capital equipment has been modernized through the use of bank financing which has been readily available to the firm. Productivity per person-hour is higher than average, while turnover is lower. Absenteeism is slightly lower than average.

Cooperatives in the second category are generally very small and are established for ideological reasons in many cases. While there are exceptions, most suffer from underfinancing, lack of professional managment, and an excessive level of participation in decision making. Much of the work is done either on a volunteer basis by members or at very nominal rates of pay. While they can be successful for some period of time, most dissolve or revert to conventional ownership after several years, as the enthusiam of key members is worn away by long hours, poor wages, and the realization that not all members are contributing a fair share of the effort needed to keep the cooperative going. Because of their structures, and lack of management skills, most of these co-ops that do survive remain very small.

Employee Ownership and the Role of the Union

Labour unions generally have mixed feelings about employee share ownership. On the one hand, they may be concerned that extensive employee share ownership will decrease loyalty to the union and they may be uncertain as to exactly what role the union will serve under employee ownership. On the other hand, when workers want employee ownership, or when it is the only alternative to plant closings, most unions will not oppose it. Another concern is that an employee share ownership program will be used by management as a substitute for prevailing wages and benefits.

Many public corporations which are unionized have an employee share ownership plan, with relatively little impact on the union. However, in these cases employees usually have a relatively small proportion of the stock. What about cases where firms are more substantially employee owned?

Fortunately, there have been sufficient cases where employee ownership has occurred in unionized situations that some conclusions can be drawn. Generally the evidence indicates that the fears of unionists are not well founded. Of the seven unionized Canadian firms identified here which became completely or primarily employee owned in recent years, only one subsequently decertified the union. This decertification took place in a small firm in the meat packing industry, where the union, against the wishes of its local membership, refused to allow contract changes intended to increase flexibility in employees' duties, a change which was critical to the survival of the firm.

In the cases of Vancouver Island Transportation Company and Byers Transport, two firms completely owned by their employees, the unions have remained in place throughout employee ownership and reversion to conventional ownership. At Harvey Transport, Tembec Forest Products, and Northern Breweries, the unions also remain in place, as they did at Tricofil until its demise. Indeed, the last president of Tricofil was a union official.

An in-depth study of the effects of employee ownership on unionization was carried out at Byers Transport, where two main members (one the shop steward) were elected to the board of directors. The company's drivers and freight handlers had been unionized for several years by a very large international union, and a "union shop" clause was in effect. About six months after employee purchase, less than one third of the union members believed that there was no need for a union, over 80 per cent believed that there was no reason why the union and management could not work together, and less than 30 per cent believed that it would be difficult to be loyal to both the company and the union. There was no difference between worker-owners and nonowners in these beliefs. When surveyed again one year later, there had been no change in these benefits.

However, it does appear that the role of the union will shift away from the adversarial approach, partly because of more trust and openness between the parties. For example, at Tembec Forest Products, where nonmanagerial employees own more than one-third of the company, two union members, including the local president, sit on the board of directors. The union has complete access to all company books at all times. Negotiations now take place on a continuous basis, with the last two contract negotiations actually requiring only three and one half and five days, respectively. As well, there are eight joint labour/management committees, dealing with issues ranging from hiring and job evaluation to disciplinary policies.

At Byers Transport, labour-management relations had been extremely poor prior to employee purchase, as evidenced by strikes, wildcat walkouts, and large numbers of grievances. Subsequent to employee purchase, negotiations were conducted in a totally different atmosphere, with the union having access to all financial information. Grievances have declined to nearly zero, because they are now resolved informally between the union and management at an early stage.

As a part of its new role, the union may need to become more flexible and innovative in dealing with the problems facing the company. In the one case where it did not do this, the union lost the support of its local members.

It appears that there are several functions that a union can serve, even in an employee-owned firm. First, the union can provide representation of certain groups of employees, who may otherwise still have less influence than management. This is particularly true in firms where management controls a large portion of the voting stock. Second, it can still provide an independent channel to protect the rights of

shareholders as employees. Finally, in many cases, not all employees are shareholders, and the union may be the only mechanism to represent the rights of these individuals.

Relevant Government Legislation

In Canada there is very little legislation that encourages or facilitates employee purchase of company shares, with the exception of the Deferred Profit Sharing Plan (which has been discussed in Chapter II), although the current government has shown some interest in this area. This is in sharp contrast to the United States, where since 1974 there has been legislation that provides tax advantages to firms establishing an Employee Stock Ownership Plan (ESOP). While these are several variants, one of the most common is a leveraged ESOP, under which an Employee Stock Ownership Trust (ESOT) is established. The trust borrows money from a financial institution and then purchases shares in the company, which are credited to employees according to some pre-arranged formula. The corporation agrees to make regular payments to the trust which will then repay the lender. The advantage of this is that the principal as well as the interest paid to the trust is fully tax deductible.

The only province with specific legislation is the province of Quebec, which in 1979 passed legislation that permits existing shareholders or company employees to claim a tax deduction of up to 20 per cent of income, up to $15 000 per year, (minus any contributions to an RRSP or an RHOSP) if this is used to purchase new issues of shares in Quebec-based companies which are approved by the Quebec Securities Commission.

Most provinces do have agencies through which financial assistance may be available to employees wishing to purchase their company, but they must compete for this on the same basis as any other business. One specific program that may be of relevance to potential employee owners in Ontario is the Foreign Subsidiary Buyback Program, established in 1980, under which a Canadian manager, employee, or investment group may receive financial assistance to buy out subsidiaries of foreign owned corporations which are operating in Ontario.

Characteristics of Effective Employee Share Ownership Plans

The most effective employee ownership plan will be one that takes into account the specific circumstances, needs, and objectives prevailing in a particular company. However, in order to maximize potential advantages of employee ownership, there are several general principles that should be taken into consideration.

1. Participation in ownership should be significant. Experience has shown a direct relationship between the amount of employee held equity and the success of the firm.

2. Employee held shares should be broadly distributed. A direct relationship between the number of employees participating in ownership and company success has been found.

3. The investment should be "real". To be most effective, the employee should be able to use his investment in a real sense - as income, a source of cash, or collateral. To maximize commitment, the employee should be required to make some financial outlay for the shares, although this is not to say that plans providing stock as compensation are of no value.

4. Direct ownership is more effective than indirect ownership. Forms of ownership that operate through a trust type of mechanism have been found to be less successful than direct investment by employees.

5. The mechanisms for administering the share ownership system must be fair and clearly spelled out.

6. An employee share ownership plan should not be considered as a substitute for good pay and fringe benefits.

7. Employee ownership will only be effective to the extent that employees are able to increase their involvement with the firm in an effective way. Employee owners will have a greater interest and desire to be involved in company matters. They will desire increased information on the operations of the company as well as the opportunity to contribute to and participate in company decisions.

8. In order to achieve this involvement in an effective way, training of managers and supervisors is likely to be required. Without such training it has been frequently found that supervisors and managers are not able to cope with employee demands for greater involvement in a productive way, resulting in frustration to both parties. Some training for employees, particularly those elected to the board, would also be desirable.

9. Finally, the implementation process may be crucial. A good plan may fail because implementation was hastily carried out without due regard for employee concerns or needs. Employee input and very extensive communication prior to implementation will greatly increase the chances of successful implementation.

Mechanics of Share Ownership Plans

1. Plans in Public Corporations

When shares are publicly traded, problems of establishing a price for the stock are eliminated. Most companies appear to purchase employee shares in the market, although a substantial number issue treasury shares, with the balance using some combination of market purchase, treasury shares, or new issues of shares. Virtually all use

common shares. Eight of the 50 plans previously referred to require employees to hold the shares for some period of time before they can be sold. The holding period is usually one year or less.

Four types of mechanism are used to facilitate share purchase: payroll deduction, contributions by the employer, discounted pricing, and low interest loans. Payroll deduction was used by about 20 per cent of the firms, simply to make share purchasing more convenient. Some 70 per cent of the firms either provided some type of contribution to match funds provided by employees, or provided discounts from the market price. About 10 per cent of the firms made low interest loans available to employee to assist in stock purchase. Of course, several of these mechanisms can be used simultaneously.

In most cases, all employees are allowed to participate in the plan, but there are usually some limits on the amount of stock that may be purchased in a given year. These are normally based on a percentage of salary paid to an individual. For these companies that do place such limits on the amount that can be purchased, the rationale is not entirely clear. Perhaps they are attempting to hold down the costs of these programs in cases where they make contributions or provide discounts.

A key element in maximizing the effects of such plans is effective communication. Employees must be given frequent feedback on the performance of the company as a whole, and also on the performance of their own particular work unit. Development of channels for increased employee participation and involvement in decisions will also help to create a feeling of partnership with the employee shareholders.

In order to promote widespread share ownership among employees, some firms make use of a profit sharing plan which pays out in shares rather than cash. Of course, this not only puts shares in the hands of employees rapidly, but provides a source of capital to the firm.

2. Plans in Private Corporations

Establishing an employee stock ownership plan in a private corporation is considerably more complex than in a public corporation, since mechanisms for the pricing and trading of stock must be established. On the other hand, share ownership plans frequently have the most dramatic results in private corporations because the proportion of company stock owned by employees is usually larger than in public corporations. It is also easier to prevent outsiders from acquiring company stock in a private corporation.

The issues that need to be considered in establishing a plan include the nature of the stock, pricing procedure, selling and trading procedures, eligibility, restrictions on purchases and sales, and the extent to which shares carry rights to voting and information. To maximize the favourable effects of such plans, it is also important to establish mechanisms and means through which employees can effectively

increase their involvement with the firm and its decision making. This will be discussed further in a later section after the issues and mechanics of these plans are examined in detail.

Nature of shares. Stock issued to employees should be voting stock and should be fully participating in profits (common stock). Preferred shares should not be used, since they weaken the linkage between company performance and share value. In some cases, it may be desirable to establish a separate class of common shares. For example, in cases where employee-owned stock is in the minority, it might be possible for none of the Board of Directors to be elected by the employee shareholders. A separate class of employee shares could be used to give employees the right to elect a certain number of the directors. If possible, the shares should provide direct ownership in the firm, rather than indirect ownership through a holding company or trust.

Share Trading. Because shares are not traded on the open market, some mechanism must be established to allow employee shareholders to liquidate their shares and for new employees to purchase shares. The arrangements that can be established vary enormously. Some worker cooperatives permit the sale of the "share" (each owner is allowed to hold only one) only at retirement or termination of employment. Only when such shares become available does an employee who is a nonowner have an opportunity to purchase them. A major problem with this is that the share price may rise over the years to the point where individuals are unable to afford to purchase them. As a result, several of the worker-owned plywood mills in the Pacific Northwest have been sold to conventional corporations in order to allow retiring members to obtain their money. Another problem with this type of arrangement is that employee owners have no access to their money unless they terminate their employment.

A more commonly used approach is to have trading periods at regular intervals. Technically, this works as follows. When employees first purchase shares, they are required to agree to provide the right of first refusal to the company. The company, acting as an agent, will offer shares put up for sale to other eligible employees, at a price established according to a formula in the employee share ownership plan. In cases where that demand is insufficient, the company itself may elect to purchase the shares, or the selling employee may simply be forced to wait until a buyer is available. Normally, a priority list is maintained, with certain types of sales granted a higher priority than others. For example, sales due to employee retirement, death, or termination of employment are generally given higher priority than purely voluntary sales.

Depending on the flexibility desired, the trading dates may occur quarterly, semi-annually, or annually. An annual basis simplifies the administrative process, and this appears to be the most frequently used interval. However, use of a quarterly system allows more flexibility to employees, and also creates greater awareness of company performance among employees. With a quarterly system, there must also be some procedure to prevent short-term buying and selling of shares on

a speculative basis. One effective way of discouraging this is not to allow any individual who has sold shares in the past year to repurchase shares.

Share Pricing. The most common approach to share pricing is the use of book value adjusted for the true value of certain fixed assets, particularly land and buildings. The determination is usually made by the firm's external auditor, to prevent any appearance of possible manipulation. In one case, Northern Breweries, such a price is established, but employees are also entitled to receive competitive bids from other employees, and to accept the higher of the two. In other cases, share prices are simply determined by the buyer and seller.

Restrictions on Holdings. In order to prevent undue concentration of stock in the hands of a few individuals, restrictions are usually placed on the total proportion of employee shares that may be held by any one individual. This maximum proportion is usually 5 per cent or less.

Procedures on Termination. Obviously, a firm would gradually lose its employee-owned character if employees leaving the firm were permitted to retain their shares. Furthermore, most private corporations like to keep some control over who holds company shares. Therefore, in many instances, employees who are leaving the company are required to tender their stock to the company for sale.

However, this can cause some tax problems, as well as proving a drain on the cash reserves of the firm. Therefore, some plans allow conversion of the common stock to a preferred (nonvoting) stock carrying a fixed rate of return, which is redeemed gradually over a period of years. Some firms provide this option to all terminating employees, while others provide it only to retirees.

Eligibility. Studies have shown that the greater the proportion of company employees participating in share ownership, the more effective it will be. Therefore, making the plan available to all permanent employees with some minimum period of service (such as one year) appears to be the most appropriate.

Voluntary or Involuntary. Whether employees should be required to purchase company shares in order to qualify for employment is a debatable issue. Worker cooperatives frequently require this. However, in other types of employee ownership, it is probably best to allow the individual employee to decide whether to purchase shares and if so, how much. Under these circumstances it should also be made clear that refusal to purchase shares will in no way jeopardize the employee's standing in the company.

Rights to Information. Rights to certain information should be written into the plan. The types of information provided should include the following:

- quarterly financial statements with budget comparisons, broken down by unit;

- a quarterly report from the president on notable events within the company;

- information reports concerning new financing intentions, new business opportunities and activities, trading activities in employee shares and share pricing and nonconfidential decisions of the board.

Employee Involvement Mechanisms. At the time when the plan is first developed, it is important to decide on the extent of employee participation on the board of directors and what other participation mechanisms will be developed. This is further discussed in a subsequent section.

Buy Back Obligation. In order to provide some guaranteed market for company shares, some firms have made an obligation to buy back a certain quantity of available shares, if demand by other employees is insufficient. This obligation is usually stated in dollar terms over a given (say, one year) period. However, it should be noted that even if such an obligation is undertaken, it may not be binding under the Corporations Act if such a disbursement would jeopardize the survival of the firm. The employees should be made fully aware of this possible restriction.

Relationship to Profit Sharing. Many firms with employee share ownership also have profit sharing systems. This may be particularly important where there are many nonowners. Profit sharing paid out in company shares could also facilitate the acquisition of shares by all employees.

Factors Affecting the Success of Employee Takeovers

While many employee takeovers of failing firms have been successful, others have not. There are many factors that appear to affect the success of these ventures. First and foremost, market and economic conditions in a particular industry may be so unfavourable as to preclude any possibility of success. However, there have been so many examples of cases where employees have brought success to a previously unprofitable firm, that efforts to purchase should not be abandoned because of a previous lack of profitability alone. Two factors appear to be of paramount importance: effective management and adequate financing. Generally, the firms that have been successfully taken over have been those that have had key managers remain in place. This is important for at least two main reasons. First, time is almost always critical and to bring in new management who do not understand the firm and its markets may simply require too much time. Second, it is crucial for key parties, such as bankers, customers, and even employees to see that a credible top management is available in order to maintain their confidence in the firm.

Financing is also a problem. In addition to the capital needed to purchase the firm, sufficient operating capital to tide the company over until it can be turned around is vital. Yet, the normal reluctance

of lenders to provide money to a failing firm will likely be compounded by uncertainty about the viability of employee ownership. Therefore, employee purchases will likely be more successful in industries which are not capital intensive. Where the capital needs are very large, such as in a case where the current plant is obsolete and needs to be replaced in its entirety, employee purchase may be unwise. It would appear that since the greatest benefit of employee ownership lies in the more effective utilization of human resources, employee ownership will be most successful in labour intensive firms and those in which employee effort and ingenuity is crucial.

The cooperation of the former owner is also important. In order to determine whether employee operation of the plant can be successful, certain key financial and operating information needs to be provided. As well, it is important that sufficient advance warning be provided, since it can take a considerable time to make the necessary purchase arrangements. It is important that employees purchase a "going concern," since a firm loses customer, supplier, and employee confidence very quickly once it is actually shut down. Some firms have also cooperated in reducing the purchase price by retaining title to land and buildings, and leasing them back to the employee owners.

It is important for the employee owners to recognize the need for professional and experienced management, and to delegate to them enough authority to operate effectively. All decisions cannot be made by committees, and managers should not be continualy "second guessed". Selection and job assignments must be made only on the basis of competence, and employee-owners should not receive special privileges or be immune from disciplinary action. On the other side of the coin, management must also recognize the need to manage differently than in a traditional firm by providing increased opportunities for constructive employee involvement in decision making and by recognizing the need for greater communication.

In general, the more clearly expectations about employee influence and share purchase arrangements are set out prior to purchase, the fewer the difficulties that will be encountered later on. Employees in many employee owned firms are so preoccupied with the financial and technical arrangements for purchasing the firm that these issues are neglected. They can be very hard to change later on.

Finally, firms that are formed primarily for ideological reasons have shown a poor track record and tend to be relatively short-lived. This may be due to the tendency to underestimate the value of a professional management team, an over-emphasis on democratic decision making, and an unwillingness to create the hierarchy and formal authority structure that an enterprise of any significant size requires.

Development and Implementation of the Plan

To develop and implement an employee share ownership plan that will be supported by employees and will lead to the desired consequences requires an atmosphere of trust and open communication. This is

particularly true in cases where employees are being requested to make some contribution in order to obtain stock. Management should be wary of using "pre-packaged" plans since those may not recognize the unique needs of a particular organization.

If the firm is unionized, it is desirable to involve the union at a very early stage. If the union is permitted some input into the development of the plan, it is much more likely to support or at least not oppose the plan. However, if the union is excluded, its members may feel that this is some kind of management trick to destroy or severely threaten the union, and thus resist it. If management persists in putting the plan through, this may destroy the cooperative relationship it was hoped the plan would produce.

One of the most effective approaches to developing a plan that meets the needs of all parties and that will be supported by employees is to allow employee participation in the development of the plan. At SED Systems, an "employee ownership task force" was established before the plan had been developed. Chaired by the executive vice-president, the "task force" was composed of representatives from all units of the company, including technicians, engineers, machinists, and supervisors. Two kinds of information were provided at the outset. First, a consultant (a professor from the local university) provided each member with an information package dealing with the concept of employee ownership, in order to enable members to assess the viability of the concept. Second, a detailed presentation on the financial situation of the firm was made to allow members to determine the short and long term financial viability of the firm.

In a series of meetings, the task force identified the questions, concerns, and needs of employees and developed an interim report for dealing with these concerns. (Decision making in the group was by a simple majority vote.) This report was then circulated to all employees; and divisional meetings to discuss the plan were held. Based on this feedback, the task force developed a draft plan which was reviewed by the company board of directors, which stipulated that some modifications to be incorporated into the final plan. The final plan was then presented by the president at a special meeting of all employees. Subsequently, some 120 employees (83.3 per cent of those eligible) purchased $250 000 worth of company stock (the maximum that was available). The successful introduction of this plan can be attributed to the process by which the plan was developed and implemented.

Enhancing Employee Involvement and Participation

The key to realizing the full benefits of employee share ownership centres around the establishment of a relationship between managers and employees in which they are seen as partners, rather than adversaries. Share ownership can play a major role in laying a foundation for a cooperative relationship by increasing employee interest in and concern for the well-being of the company, and by providing opportunities for increased employee involvement and participation in decision making.

However, this will not come about automatically — even when various formal mechanisms such as representation on the board of directors and an elected employee council are part of the program.

There is considerable evidence that the effects of employee participation in decision making created by share ownership are more beneficial than the effects of ownership per se. Moreover, if employee desires for increased participation are not realized, there is a strong possibility of a negative backlash which may cause attitudes to decline seriously. Therefore, it is important to consider how to enhance employee involvment at the same time that the rest of the plan is being developed.

There are three main levels at which employees may desire increased involvement, each of which requires a different approach. These are the organizational policy level the departmental level, and the job level.

Involvement in organization-wide decisions usually requires some type of formal mechanism. The possibilities include election of employee representatives to the board of directors, and the establishment of an employee council. As well, employee-class shareholder meetings can be held more frequently than once a year, such as quarterly. In general, board representation alone is insufficient to provide such employee involvement, and an employee council may be desirable. The employee council can be used as a sounding board to test employee reactions to proposed policies, as well as a mechanism through which employees can make suggestions for new policies and procedures. In addition, it can serve to improve overall communication, both upward and downward.

The operating procedures and powers of the council should be spelled out, preferably in a formal constitution. The ultimate success of this mechanism, however, depends upon how well management integrates it into the mainstream of organizational decision making. Management must be prepared to consider seriously proposals that are made by the council and, if they are not implemented, to explain why. Management should also bring proposed policy changes to the council for discussion before final decisions have been taken, rather than afterward.

Employee involvement at the departmental level can be achieved through less formal means. A regular staff meeting, for example, can be held to brief employees on matters of importance to the department, and to solicit employee input. A participative leadership style can be adopted, where relevant employees are consulted on decisions affecting them. It may be possible to establish semi-autonomous work groups, where groups of employees are charged with the responsibilities of carrying out their assigned tasks without external supervision. Most important here is a climate of open communication and trust between superiors and subordinates.

There are many ways of giving workers more influence over how their jobs are done. Where jobs are highly fragmented, repetitive, and lacking in variety, it is difficult to maintain worker motivation. Only

a small part of the potential human resource is being utilized. Jobs can be redesigned in a variety of ways to add more variety, autonomy, meaningfulness, and feedback to them.

In order to bring about changes in worker involvement, a managerial training program will likely be needed. This training program would seek to achieve two main objectives. First, it should help managers to recognize the need for practising participative management, and the benefits that can be achieved by doing so. Second, it should help managers to develop and practise effective supervisory leadership.

Finally, it may also be important to make certain types of training available to the rank and file employees. One obvious possibility is a short course on how to read and interpret financial statements. Workers elected to the board of directors might be encouraged to take courses in business policy. Indeed, some firms regard any type of managerial training as adding to the human resources of the organization, and frequently subsidize tuition fees for any employee taking such a course. In an employee owned firm, this approach would have even more validity.

IV. AN OVERVIEW OF GAIN AND EQUITY SHARING

Gain Sharing

Gain sharing was defined as any arrangement linking employee compensation to organizational performance. Three main categories were identified: profit sharing, productivity sharing, and cost savings plans. Profit sharing is a system-wide incentive which promotes common interests across the entire organization, enhances employee loyalty, commitment, and motivation, and creates a more cooperative relationship between labour and management. There is considerable evidence that profit sharing plans can achieve these results.

Profit sharing appears to be most effective when profits are determined by employees and not by factors unrelated to employee effort and behaviour. In situations where profits fluctuate markedly from year to year, in capital intensive industries, or in very large organizations, profit sharing may not be as effective. Although it has some tax advantages and can be used as a pension plan, deferred payout profit sharing plans do not appear to provide the same incentive as current distribution plans.

Productivity sharing plans are programs which encourage productivity gains through provision of a group incentive and opportunities for increased employee input to management about matters affecting productivity. Three main types of plans - the Scanlon Plan, the Rucker Plan, and Improshare Plan - can result in a more cooperative labour-management relationship, more trust between managers and employees, and higher productivity levels.

Cost savings plans take a great variety of forms. Generally, they derive a figure for "allowable costs" and then share savings in these costs, taken over a base period, between employees and the company.

The key to establishing an effective gain sharing plan is to take into account characteristics of the firm and its employees, and to obtain management and employee commitment to what they perceive as a fair and equitable plan. These plans should not be used as a substitute for fair wages and benefits. While unions may have mixed feelings about gain sharing, many union locals have endorsed such plans. Once the plan is under way, effective communication is crucial to its success.

Equity Sharing

The basic purpose of equity sharing plans is to create a close bond between the interests of the employee and the organization, thus creating greater employee commitment, satisfaction, and motivation, and enhancing quality of working life by providing opportunities for a fuller involvement in decision making, as well as laying the ground work for

more cooperative labour-management relations. A wide variety of other purposes may be served, such as the revitalization of failing firms and the Canadianization of industry.

There are three main types of employee ownership systems: partial employee share ownership in public corporations, partial employee ownership in private corporations, and complete employee ownership. While all three types appear to offer some beneficial consequences, the effects of employee share ownership are most dramatic where employees hold a larger proportion of company shares, such as in the latter two types. A major reason may be that in these cases participation in ownership is usually accompanied by increased participation in decision making.

Whatever their effects, these systems do not generally displace the union, even in cases of primary or complete employee ownership. However, for labour as for management, it appears that a new, less adversarial, role is necessary.

While they are often very beneficial, the consequences of employee share ownership are not always positive. A number of guidelines were suggested to maximize the effectiveness of an employee share ownership plan. These included a significant proportion of ownership, broad distribution of shares, well defined procedures for administering the plan, and mechanisms for providing increased communication and employee involvement in decision making. The specific mechanics with regard to issues such as the nature of the stock, share pricing, selling and trading procedures, eligibility, and restrictions on purchases and sales were discussed in some depth for both public and private corporations.

Finally, there was a substantial discussion of factors affecting the success of employee takeovers, and it was concluded that a viable management and financial structure were key factors.

It was stressed that the procedures used for development and implementation of the plan could have a very strong influence on the eventual effectiveness of the plan, and that extensive communication and employee/union participation in the development of the plan would greatly enhance chances of success. It was also noted that the development of a structure and atmosphere that facilitate effective employee involvement in the firm may require an extensive educational and training program on the part of both management and employees.

Conclusion

The goal of equity and gain sharing plans is to make the average worker -- whether on the shop floor or in the office -- as interested in the prospects of the company as senior management. Regrettably, this goal is seen by many -- in both labour and management circles -- as unfashionable and utopian. However, the competitive pressures on Canadian organizations in the coming years will be significantly greater than in the past. We cannot retreat to the solutions of the past. We

must see this challenge as an opportunity to develop a revitalized economy and as a means of entering a new era of labour-management harmony.

Gain and equity sharing hold the potential of improving quality of work life in situations where job redesign is impossible, because of financial or technological constraints, and where interest, variety and challenge cannot be built into individual jobs. Many jobs will continue to be unpleasant, and many factories will continue to be unpleasant places. In these circumstances equity and gain sharing plans may be the only means of enhancing quality of work life.

Just as important, gain and equity sharing plans may complement other types of QWL interventions, and may promote or facilitate them by creating a greater mutuality of interests and a cooperative atmosphere. A legitimate question which is avoided in many QWL interventions is how employees are to be financially rewarded if QWL interventions result in greater productivity. Gain/equity sharing may provide the answer. As well, gain/equity sharing systems can enhance quality of work life directly, by providing channels and mechanisms through which employees can contribute to decision making within the enterprise.

This monograph has outlined a variety of equity and gain sharing arrangements which promise to meet some of these challenges. While these programs may not be applicable in all situations, and may not be of interest to all managers and trade unionists, they can be used to develop more productive and satisfying work places. And in the final analysis, that is a goal we all share.

However, it should be emphasized that these plans will achieve their full potential only if they are embedded in a broader management and organizational philosophy which recognizes that employees can and should contribute more fully to organizational decision making processes, and that through the satisfaction of a broad range of human needs on the job both employees and the organization can benefit. If management does not embrace these values and beliefs, then the simple implementation of gain and equity sharing systems will have relatively little value.

ANNOTATED BIBLIOGRAPHY

Bellas, Carl J. Industrial Democracy and the Worker Owned Firm: A Study of Twenty-One Plywood Companies in the Pacific Northwest, New York: Praeger Publishers, 1972.
- Provides a description and analysis of factors contributing to the effectiveness of the most long lasting and extensive North American experience with worker owned cooperatives.

Bernstein, Paul. Workplace Democratization: Its Internal Dynamics, Kent, Ohio: Comparative Administration Research Institute, 1976.
- Draws upon a variety of experiences with worker ownership to derive a model of the conditions necessary for effective employee participation within the enterprise.

Conte, Michael, and Arnold S. Tannenbaum. "Employee Owned Companies: Is the Difference Measurable?" Monthly Labor Review, July, 1978, pp. 23-28.
- Provides the results of a survey of 98 North American employee owned companies, including comparisons with conventional firms; and discusses factors related to success of employee ownership plans.

Doig, John. "Where Participative Management Works", Labour Gazette, April, 1977, pp. 168-172.
- Although somewhat out of date, a well written and interesting article describing several well-known employee owned companies, and making the case for increased worker participation in Canada.

Fein, Mitchell. "Improshare: An Alternative to Traditional Managing", Copyright 1980, Mitchell Fein, Hillsdale, N.Y.
- This 50-page monograph provides a comprehensive outline of the rationale for and mechanics of the Improshare plan. The relative advantages of Improshare over job design, profit change and cost savings plans are outlined.

Guide to Modern Profit Sharing, Chicago: Profit Sharing Council of America, 1973.
- A collection of readings covering a wide range of profit sharing topics. Although written for an American audience, the work addresses many issues that Canadians should consider when designing profit sharing plans. The book is especially valuable for its surveys of profit share firms. The reader can see the varieties of vesting schedules, loan provisions, employee contribution practices etc., with a discussion of what techniques have proved to be the most effective.

Incentive through Profit Sharing, Toronto: The Harold Victor Lush Essays on Profit Sharing. Faculty of Administration Studies, York University, 1971.
- This is a technical treatment of profit sharing prepared for the researcher and scholar. These are four chapters covering: (1) profit sharing and pension plans; (2) stock option plans and their

effect on company performance; (3) a case description of profit sharing in Supreme Aluminum Industries; and (4) a case study of Pitney Bowes.

Johannesen, Janette E. "VAG: A Need For Education", Industrial Relations, Vol. 18, No. 3 (1979), pp. 364-369.
- Describes how Vermont Asbestos Group was a failure as an employee owned company despite experiencing great financial success, and the crucial importance of education and training for both workers and managers in employee owned companies.

Johnson, Ana G., and William F. Whyte. "The Mondragon System of Worker Production Cooperatives", Industrial and Labour Relations Review, Vol. 31, No. 1, (1977), pp. 18-29.
- Describes a complex of worker industrial cooperatives in Spain employing a total of 15 000 worker-owners and how they evolved to become perhaps the most successful example of worker ownership in the world.

Long, Richard J. "The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Job Attitudes and Organizational Performance: A Tentative Framework and Empirical Findings", Human Relations, Vol. 31, No. 1 (1978), pp. 29-48; "The Relative Effects of Share Ownership vs. Control on Job Attitudes in an Employee Owned Company", Human Relations, Vol. 31, No. 9 (1978), pp. 753-763; "Employee Ownership and Attitudes Toward the Union: An Empirical Study", Relations Industrielles, Vol. 33, No. 2, (1978), pp. 237-254.
- The above three articles deal with a study of the effects of employee ownership at Byers Transport, an Alberta based trucking company purchased by its employees in 1975. The first two articles examine the impact on job attitudes and organizational performance, utilizing a framework which predicts the effects of employee ownership. The third article discusses the impact of the ownership change on labour relations and attitudes toward the union.

Long, Richard J. "Job Attitudes and Organizational Performance Under Employee Ownership", Academy of Management Journal, Vol. 23, No. 4 (1980), pp. 726-737.
- Describes the impact of employee ownership on job attitudes and organizational performance at three firms that have recently converted to employee ownership.

Long, Richard J. "The Effects of Formal Employee Participation in Ownership and Decision Making on Perceived and Desired Patterns of Organization Influence: A Longitudinal Study", Human Relations, Vol. 34, No. 10 (1981), pp. 847-876; "Worker Ownership and Job Attitudes: A Field Study", Industrial Relations, Spring, 1982.
- These two articles describe the effects of conversion to partial employee ownership at a Canadian high technology firm.

Lush, Sheldon. "A New Class of Capitalists: How One Company Develops Them", Business Quarterly, Vol. 41, No. 1 (1976), pp. 51-54.

- A description by the Chairman of Supreme Aluminium Industries (Scarborough, Ontario) of the share ownership and employee participation mechanisms at Supreme.

Metzger, Bert L., and Colletti, Jerome, A. Does Profit Sharing Pay?, Evanston, Illinois: Profit Sharing Research Foundation, 1971.
- This book reports the results of a study of eight profit sharing companies in the retail sector and six non-profit-sharing counterparts. Among the profit sharing companies are Sears Roebuck, Macy, Gimbel Brothers and Bullock's. The authors compare the financial performance of the two groups of companies, and recommend ways of making profit sharing plans more effective.

Metzger, Bert L. Profit Sharing in 38 Large Companies, Vol. I and II, Evanston, Illinois: Profit Sharing Research Foundation. Volume I, 1975, Volume II, 1978.
- These two volumes provide the most detailed descriptions of the profit sharing plans of large U.S. firms. In the sample are Texas Instruments, Standard Oil of California, Xerox, Eastman Kodak, Chase Manhattan Corp., and Kellogg Co., among others. All of these companies have had large-scale and successful experience with profit sharing. The two volumes are a useful reference for people designing profit sharing plans.

Moore, Brian E., and Ross, Timothy L. The Scanlon Way to Improved Productivity: A Practical Guide, New York: Wiley, 1978.
- This book provides an excellent overview of the Scanlon Plan in an easily understandable form. The philosphy, goals, formula, personnel and evaluation strategies are described in detail.

Nightingale, Donald V. The Profit Sharing Handbook, Toronto: Profit Sharing Council of Canada, 1982.
- Provides a comprehensive analysis of profit sharing, including tax laws, design of profit sharing plans, implementation of plans, and how to keep a successful plan going. Written for those who are contemplating a profit sharing plan in their organization.

O'Toole, James. "The Uneven Record of Employee Ownership", Harvard Business Review, Vol. 57, No. 6 (1979), pp. 187-197.
- A somewhat pessimistic review of recent experiences with employee ownership in North America.

Productivity Sharing Programs: Can they Contribute to Productivity Improvement?, Washington, D.C.: General Accounting Office, 1981.
- This monograph reports the results of a survey of 54 American firms with some form of broad-based gain sharing plan. The monetary and nonmonetary benefits of gain sharing are outlined. The report concludes with a checklist of things to watch for when introducing gain sharing plans.

Profit Sharing: Creative Capitalism at Work, Ottawa: The Conference Board in Canada, 1981.
- This report provides a summary of current views on profit sharing,

with a description of the arguments for and against the concept. Canadian tax regulations pertaining to profit sharing are outlined and alternative designs of profit share plans are presented. The requirements of success of profit sharing are presented and discussed. There is also a review of stock nourished plans.

Rhodes, Susan R., and Richard M. Steers. "Conventional vs. Worker Owned Organizations", Human Relations, Vol. 34, No. 12 (1981), pp. 1013-1035.
- A recent academic review of the effects of employee ownership with particular reference to a comparison of a worker-owned plywood mill to a conventional one.

Russell, R., Hochner, A., and S.E. Perry. "Participation, Influence and Worker Ownership", Industrial Relations, Vol. 18, No. 3 (1979), pp. 330-341.
- A study comparing employee owned garbage collection firms in San Francisco with private firms and government operated garbage collection services.

Stern, Robert N., and Philip Comstock. Employee Stock Ownership Plans: Benefits for Whom? Ithaca, New York: New York State School of Industrial and Labor Relations, 1978.
- A description and critical review of the effects of United States E.S.O.P. legislation.

Stern, Robert N., and Tove Hammer. "Buying Your Job: Factors Affecting the Success or Failure of Employee Acquisition Attempts", Human Relations, Vol. 31 (1978), pp. 1101-1117.
- Through study of six attempts by employees to purchase their firms, four of which were successful, several factors affecting the success of these attempts are identified.

Stern, Robert N., Wood, K.H., and Tove Hammer. Employee Ownership in Plant Shutdowns: Prospects for Employment Stability, Kalamazoo, Michigan: W.E. Upjohn Institute, 1979.
- An economic analysis of the costs and benefits of plant shutdowns and the viability of community-employee owned firms to counter this.

Stieren, Carl. Worker Co-ops in Canada: Five Case Studies, Downsview, Ontario: The Cooperative Future Directions Project, York University, 1980.
- A description of four small worker cooperatives: a Montreal printing plant, an Ottawa construction firm, an alternative newspaper and typsetting shop located in Toronto, and the now-defunct Tricofil textile mill of Quebec.

Stone, Nathaniel. Employee Stock Purchase Plans, Ottawa: National Conference Board of Canada, Executive Bulletin No. 19, October 1981.
- Provides the results of a survey of employee share ownership plans in the 500 largest Canadian public corporations.

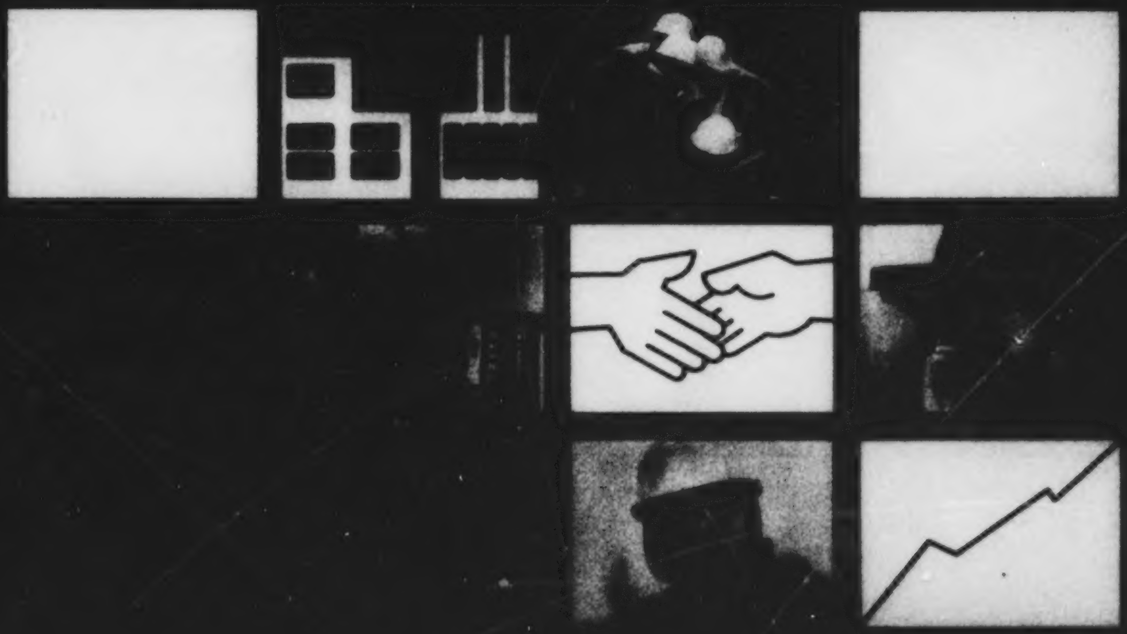
Whyte, William F. "In Support of Voluntary Employee Ownership", <u>Society</u>, Vol. 15, No. 6 (1978), pp. 73-82.
- A review of the evidence supporting employee ownership and proposals with regard to (U.S.) legislation to facilitate employee ownership.

<u>Workers Cooperatives: Some Considerations for Development</u>. Regina: Administration and Research Branch, Department of Co-operation and Co-operative Development, Government of Saskatchewan, 1980.
- Provides background on worker cooperatives and guidelines on how to establish them.

Travail Canada | Labour Canada

la qualité de la vie au travail

Collection « Études de cas »

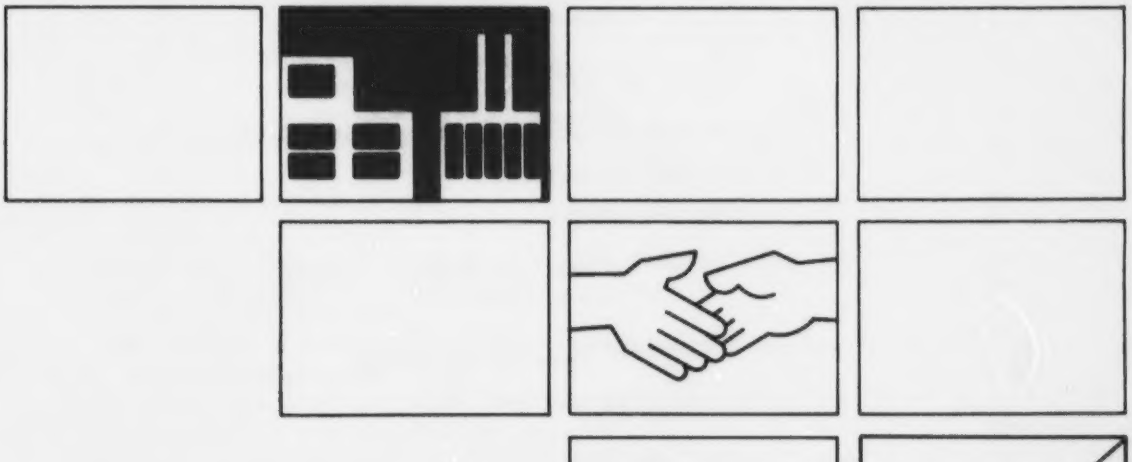


Canada

L'INTÉRESSEMENT ET L'ACTIONNARIAT

la qualité de la vie au travail

Collection « Études de cas »



Publié en vertu de l'autorisation du ministre du Travail,
gouvernement du Canada

Les opinions exprimées dans le présent ouvrage ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de Travail Canada

Also available in English under the title:

Quality of Working Life: Gain and Equity Sharing

Pour obtenir d'autres exemplaires de la publication,
veuillez communiquer avec le

Centre de distribution des publications
Travail Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0J2
(819) 994-0543

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1984

N° de cat. L 82-49/1984F

ISBN 0-662-92556-4

N° de cat. de Travail Canada
L44-1298/84F

Imprimé au Canada

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Les auteurs	v
Avant-propos	vii
I - LES RÉGIMES D'INTÉRESSEMENT ET D'ACTIONNARIAT ET LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL	1
La philosophie de la qualité de la vie au travail	2
La sécurité d'emploi	2
L'appui des travailleurs	2
Le partage des renseignements	3
Le partage des responsabilités	3
La participation au processus décisionnel	4
II - LES RÉGIMES D'INTÉRESSEMENT	5
Les régimes de partage des bénéfices	7
Les genres de régimes de partage des bénéfices	7
1. le régime de répartition à court terme	8
2. le régime à participation différée	8
3. le régime mixte	10
Les régimes de participation à la productivité	11
1. le régime Scanlon	11
2. le régime Rucker	14
3. le régime Improshare	14
4. résumé	17
Les régimes d'économies de coûts	17
Les lignes de conduite sur la création et la mise en vigueur d'un programme d'intéressement	19
L'intéressement et les syndicats	21
III - LES RÉGIMES D'ACTIONNARIAT	24
L'impulsion donnée à l'actionnariat des travailleurs	24
Les genres de régimes	25
1. les régimes d'actionnariat des travailleurs dans les sociétés étatisées	27
2. la participation partielle des travailleurs à la propriété d'une société privée	28
3. l'achat d'entreprises existantes par les travailleurs	29
4. les coopératives de travailleurs	34
L'actionnariat et le rôle des syndicats	36
Les dispositions législatives pertinentes	38
Les caractéristiques d'un régime efficace d'actionnariat des travailleurs	39

Page

Le fonctionnement des régimes d'actionnariat 40

1. Les régimes établis au sein de sociétés étatisées 40
2. Les régimes établis au sein de sociétés privées 41

Les facteurs influant sur le succès des achats d'entreprises par les travailleurs 44
L'élaboration et la mise en application du régime 46
L'amélioration de la participation des travailleurs 47

IV - UN APERÇU DES RÉGIMES D'INTÉRESSEMENT ET D'ACTIONNARIAT 50

L'intéressement 50
L'actionnariat 51
Conclusion 52

BIBLIOGRAPHIE ANALYTIQUE 54

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Calcul des primes du régime Scanlon 13
Tableau 2 - Calcul des primes du régime Rucker 15
Tableau 3 - Calcul des primes du régime Improshare 16
Tableau 4 - Calcul des primes du régime d'économie de coûts 18

LES AUTEURS

Donald V. Nightingale est professeur de gestion à l'École de commerce et chercheur adjoint au Centre des relations industrielles de l'Université Queen de Kingston. Il s'intéresse principalement à la qualité de la vie au travail, à la technologie, à l'intéressement et à la gestion des ressources humaines. Au nombre de ses publications les plus récentes, on compte : Workplace Democracy (University of Toronto Press), La participation dans les entreprises (les Presses de l'Université du Québec), en collaboration avec Pierre d'Aragon et Gilbert Tarrab, et The Profit Sharing Handbook (Profit Sharing Council of Canada). Il est titulaire d'un baccalauréat en psychologie de l'Université Western Ontario et d'un doctorat en psychologie industrielle et organisationnelle de l'Université du Michigan.

Richard J. Long est professeur de comportement organisationnel et de relations industrielles au Collège de commerce de l'Université de la Saskatchewan. Ses recherches portent principalement sur les systèmes de gestion, la conception de l'organisation, la qualité de la vie au travail, la démocratie industrielle, et l'intéressement et l'actionnariat. Il a effectué de nombreuses consultations dans les secteurs de l'intéressement et de l'actionnariat, de la structure organisationnelle et de la qualité de la vie au travail, et donné sur ces sujets des cours de formation à l'intention des gestionnaires. Il a publié des articles sur ces questions dans de nombreuses revues universitaires, et a collaboré à la rédaction d'un document portant sur la mise au point d'une méthode d'évaluation du personnel intitulé Management of Human Resources in Canada (McGraw-Hill, 1982). Il a obtenu une maîtrise en administration des affaires de l'université de l'Alberta, et un doctorat en comportement organisationnel et en relations industrielles de la New York State School of Industrial and Labor Relations, de l'université Cornell. Pendant son séjour dans cette université, il a collaboré activement au Programme des nouveaux systèmes de travail et de participation, dirigé par William F. Whyte.

AVANT-PROPOS

Bien que le domaine de l'intéressement et de l'actionnariat ait fait l'objet d'un grand nombre d'études, aucune n'avait jusqu'à présent porté exclusivement sur son rapport avec les principes théoriques et la mise en application de la qualité de la vie au travail. Pour pallier à cette lacune, Travail Canada a donc commandé une étude qui évaluerait l'effet des programmes d'intéressement et d'actionnariat sur l'amélioration de la qualité de la vie au travail et sur l'efficacité de l'organisation. Les personnes intéressées pouvaient se procurer des exemplaires de l'étude complétée en 1982, en en faisant la demande à la Section de la qualité de la vie au travail. L'intérêt fut si grand que nous avons intégré l'étude à notre nouvelle série d'études de cas.

Nous ne prétendons pas vous présenter dans cet ouvrage une étude complète sur l'intéressement et l'actionnariat. (On se rendra compte du grand nombre de titres qui existent sur ce sujet en lisant la bibliographie qui accompagne ce document). On s'attache, toutefois, à démontrer l'importance de la participation des employés, participation que Travail Canada juge essentielle à l'amélioration de la qualité de la vie au travail et de la productivité.

I - LES RÉGIMES D'INTÉRESSEMENT ET D'ACTIONNARIAT ET LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

Le Canada entre dans une époque où l'ingéniosité de ses travailleurs sera soumise aux plus dures épreuves. Un grand nombre de secteurs de l'économie canadienne ont à affronter la concurrence étrangère dans une lutte sans précédent. Il devient de plus en plus clair qu'il faut trouver des solutions nouvelles et ingénieuses à la diminution de la productivité, à l'augmentation du chômage et à l'antagonisme des relations entre travailleurs et patrons.

Ce défi qui est lancé à notre système économique nécessitera de nombreux changements : de nouveaux investissements dans les installations et le matériel, une stratégie industrielle axée sur les avantages naturels du Canada face à la concurrence et une planification cohérente de la main-d'oeuvre au niveau national, pour n'en nommer que quelques-uns. Notre réponse à la diminution de la productivité doit consister, en grande partie, à trouver des moyens plus efficaces d'utiliser et de développer les ressources humaines dans nos bureaux et nos usines.

L'expression " qualité de la vie au travail " vise à décrire une gamme d'activités englobant la conception des emplois, la constitution de comités composés de travailleurs et de patrons, la participation des employés à la prise de décisions, une supervision de soutien, un traitement juste et plein d'égards au lieu de travail et des conditions de travail sûres et saines. Il est remarquable de constater l'intérêt croissant que suscite la qualité de la vie au travail depuis dix ans. Les principes et les applications de la qualité de la vie au travail ont déjà montré que l'on peut créer des lieux de travail plus productifs et satisfaisants.

Il existe cependant une importante omission dans l'abondante documentation portant sur la qualité de la vie au travail; il s'agit de l'intéressement et l'actionnariat. Ce n'est peut-être pas par accident que dans toutes les discussions sur la qualité de la vie au travail on ne trouve guère de ces concepts. L'intéressement et l'actionnariat sont perçus par un trop grand nombre de personnes comme trop éloignés du courant général des pratiques établies dans notre pays pour être largement acceptés. D'autres pourraient alléguer que les expériences tentées en Amérique du Nord dans le domaine de l'amélioration de la qualité de la vie au travail ont été concentrées au micro-niveau parce que l'on peut y apporter des changements qui n'influent pas d'une manière fondamentale sur les rapports entre patrons et travailleurs. En fait, cela représente jusqu'à ce jour l'une des grandes critiques adressées aux programmes d'amélioration de la qualité de la vie au travail.

En général, les principes de l'intéressement et de l'actionnariat ont trouvé peu de partisans, tant chez les travailleurs que chez les patrons, bien qu'il existe de nombreux exemples qui ont été couronnés de succès. Un grand nombre de propriétaires et d'administrateurs hésitent à céder une partie des bénéfices ou de la propriété de leur entreprise, car une telle pratique est considérée comme une ingérence dangereuse dans

les prérogatives et les droits patronaux. Pour ce qui est de la propriété plus particulièrement, un grand nombre d'administrateurs considèrent que, au mieux, les travailleurs ne peuvent contribuer que très peu à la gestion efficace de l'entreprise.

L'opposition des syndicalistes est fondée sur l'hésitation à substituer un revenu incertain (sous forme de parts de bénéfices, de dividendes et de gains en capital) à des salaires et des avantages fixes. Par ailleurs, on trouve de nombreuses ententes relatives à l'intéressement et à l'actionnariat dans des sociétés dont les employés ne sont pas syndiqués et, dans certains cas, ces programmes de participation ont été considérés comme un moyen efficace d'éviter la syndicalisation de la main-d'oeuvre. Il est compréhensible que les syndicalistes hésitent à souscrire à des pratiques qui ont servi dans le passé à affaiblir le mouvement syndical.

La philosophie de la qualité de la vie au travail

La participation aux avantages que procure une productivité améliorée n'est pas seulement une saine pratique sur le plan de la gestion; cela fait aussi partie de la philosophie de la qualité de la vie au travail. L'intéressement peut être un moyen efficace d'augmenter la collaboration entre travailleurs et patrons et de créer un climat dans lequel l'énergie de tous les employés est consacrée à améliorer l'efficacité de l'organisation. Avant de passer à la description des principales formes de régime d'intéressement et d'actionnariat, nous examinerons brièvement les pratiques qui sont conformes à ces deux types d'intéressement et à la philosophie de la qualité de la vie au travail. Ces pratiques sont : la sécurité de l'emploi, l'appui des travailleurs, le partage des responsabilités et la participation au processus décisionnel.

La sécurité d'emploi

Il faudrait assurer une certaine sécurité d'emploi aux travailleurs dans les cas où la productivité augmente. Bien qu'il soit rarement possible de garantir la pleine sécurité d'emploi, il est important de rassurer d'une certaine façon les travailleurs. Il n'est pas recommandé d'adopter des régimes d'intéressement lorsque la direction ne se préoccupe pas de la sécurité d'emploi de ses travailleurs ou lorsque l'augmentation de la productivité signifiera pour certains travailleurs la perte de leurs moyens de subsistance.

L'appui des travailleurs

Les travailleurs ont le droit d'être traités d'une manière juste, équitable et conforme à la morale. Les règles, règlements et méthodes de supervision qui supposent que les travailleurs sont irresponsables et incapables de collaborer avec leurs supérieurs sont incompatibles avec le principe de l'intéressement et de l'actionnariat et avec la philosophie de la qualité de la vie au travail.

Malheureusement, un grand nombre de chefs d'entreprise craignent que si l'on supprime du lieu de travail les règles, les mécanismes de contrôle et la supervision, les travailleurs deviendront indisciplinés et improductifs. Ces personnes ne parviennent pas à comprendre que l'imposition de mécanismes de contrôle sévères suscite justement le genre de comportement que ces mécanismes visent à éliminer. Lorsque les travailleurs se sentent étroitement surveillés et contrôlés, ils emploient leur énergie à renverser ces règles plutôt qu'à rendre leur organisation plus productive et efficace. Ce comportement confirme les pires soupçons de la direction, qui s'empresse de mettre en place de nouveaux mécanismes de contrôle. Cette mesure, en retour, suscite une réaction négative prévisible de la part des travailleurs.

Le partage des renseignements

Lorsque les gains réalisés grâce à l'augmentation de la productivité sont partagés avec les travailleurs, la direction peut commencer à leur divulguer des renseignements. La situation financière de l'entreprise, les défis qu'elle aura à relever plus tard sur le plan de la concurrence, les activités des concurrents, l'addition prévue de nouveaux produits ou marchés et les plans relatifs à l'achat de nouveau matériel sont toutes des questions qui peuvent être discutées ouvertement avec les travailleurs qui prennent part au régime d'intéressement.

En outre, les administrateurs des sociétés où il existe des régimes d'intéressement devraient être prêts à recevoir davantage de renseignements, ainsi qu'à en donner davantage. Lorsque le revenu des travailleurs est lié à la prospérité de l'entreprise, ceux-ci s'intéressent davantage aux affaires de l'entreprise et veulent partager avec la direction leurs idées sur l'amélioration de la productivité.

Le partage des responsabilités

Les travailleurs qui ont pris un engagement vis-à-vis de leur organisation peuvent assumer de plus grandes responsabilités dans le cadre de leurs fonctions. Ils peuvent exécuter des tâches plus stimulantes et plus exigeantes, ils peuvent remplir des fonctions additionnelles à mesure qu'ils acquièrent les compétences requises et ils n'exigent plus une surveillance aussi étroite.

Ces nouvelles responsabilités représentent ce qu'on appelle généralement " l'enrichissement de l'emploi ". Les organisations qui ont appliqué ce principe dans leurs bureaux et leurs ateliers ont découvert que les travailleurs y réagissent positivement et que la productivité a tendance à augmenter (on a découvert que c'est plus souvent le moral que la productivité qui est à son meilleur). L'enrichissement de l'emploi complète l'intéressement et l'actionnariat parce que la participation financière indique aux travailleurs que la direction les traite comme des membres responsables et à part entière de l'organisation. L'intéressement et l'enrichissement de l'emploi permettent de donner libre cours à des énergies et d'exploiter des compétences qui, autrement, sont refrénées par un travail routinier et peu stimulant et par des supérieurs qui estiment que les encouragements financiers sont un moyen efficace de se motiver eux-mêmes, mais non leurs subalternes.

La participation au processus décisionnel

La participation au processus décisionnel est un élément essentiel de la philosophie de la qualité de la vie au travail. Que les décisions soient prises après en avoir discuté à fond avec les travailleurs ou que l'on donne aux travailleurs toutes les responsabilités nécessaires pour prendre des décisions, il a été prouvé que cette pratique améliore l'efficacité de l'organisation et ce, pour deux raisons. Premièrement, les employés se sentent plus liés aux décisions qu'ils ont contribué à prendre qu'à des décisions qui leur sont imposées par leurs supérieurs. Deuxièmement, lorsque les opinions, les talents et la perspicacité d'un grand nombre de personnes entrent en jeu, les décisions sont meilleures que lorsqu'elles ne sont prises que par un petit groupe de personnes. Un grand nombre d'administrateurs craignent que les travailleurs ne prennent des décisions irresponsables si on leur donne voix au chapitre. Toutefois, si les travailleurs participent aux bénéfices ou aux économies de l'entreprise, il est peu vraisemblable qu'ils prendront des décisions mettant en péril l'entreprise ou sa position par rapport à la concurrence.

L'objet du présent document est de décrire aux dirigeants d'entreprise et aux syndicalistes le rôle de l'intéressement et de l'actionnariat sur le plan de l'encouragement de relations industrielles positives. Ce document expose la philosophie de l'intéressement et de l'actionnariat, ainsi que son rapport avec le principe de la qualité de la vie au travail; il présente en détail les aspects pratiques des régimes de base d'intéressement et d'actionnariat et décrit les techniques relatives à la conception et à la mise en place d'un régime. Le présent document servira de livre de référence à ceux qui souscrivent aux principes de base de la qualité de la vie au travail et qui s'efforcent de créer des relations nouvelles et plus positives entre travailleurs et patrons.

II - LES RÉGIMES D'INTÉRESSEMENT

Les régimes d'intéressement peuvent revêtir trois formes différentes : les <u>régimes de participation aux bénéfices</u> en vertu desquels une part des bénéfices de l'entreprise est remise aux travailleurs; les <u>régimes de participation à la productivité</u> en vertu desquels les améliorations de la productivité ou de l'efficacité entraînent le versement d'une prime à tous les travailleurs; et les <u>régimes d'économies de coûts</u>, en vertu desquels une part des économies de coûts auxquelles les travailleurs ont contribué leur est remise.

Par l'intéressement on entend tout arrangement qui établit un lien entre la rémunération du travailleur et le rendement de l'entreprise. La rémunération, qui prend généralement la forme d'une prime, s'ajoute au taux de salaire en vigueur. Les régimes d'intéressement s'appliquent à l'ensemble de l'organisation et doivent être distingués des régimes d'encouragement individuel, qui établissent un lien entre la rémunération de chaque travailleur et son propre rendement.

Ces régimes d'encouragement individuel conviennent lorsque les chaînes de production sont longues, que le travail est répétitif et qu'il n'y a guère de place pour le travail en équipe ou la collaboration. Ces régimes souffrent de nombreux inconvénients. Ils vont à l'encontre de la logique de l'organisation du travail en tant que système coordonné et coopératif. Ils sont peut-être efficaces pour inciter chaque travailleur à améliorer son rendement, mais ils suscitent souvent des conflits entre collègues de travail, ainsi que l'établissement de règles et de pratiques de travail défensives, et incitent souvent les travailleurs à s'opposer à de nouvelles méthodes ou à l'installation de nouveau matériel. Chaque fois que l'on installe de nouvelles machines dans une entreprise qui met en application un régime d'encouragement individuel, il faut concevoir des normes qui soient à jour, une tâche qui peut se révéler techniquement difficile et litigieuse. Les encouragements individuels mettent généralement l'accent sur la quantité produite et non sur les économies de coûts ou la qualité des produits. Les régimes d'encouragement individuel qui tentent de tenir compte de plusieurs de ces facteurs en même temps deviennent généralement compliqués et coûteux à administrer.

- Les régimes d'encouragement individuel peuvent opposer un travailleur à un autre et, s'ils ne sont pas appliqués comme ils le devraient, peuvent devenir une source de griefs;

- les encouragements individuels ne tiennent pas compte habituellement des travailleurs indirects et, par conséquent, créent des conflits entre les travailleurs directs et indirects.

Les régimes d'encouragement appliqués à l'ensemble de l'organisation fonctionnent là où échouent les régimes d'encouragement individuel : lorsque la supervision est impossible, lorsqu'il est difficile ou impossible de mesurer le rendement de chacun, lorsqu'il est impossible de juger de la qualité du travail de chacun et lorsque le travail en équipe et la collaboration entre travailleurs sont essentiels au succès de l'entreprise.

Chaque régime d'intéressement peut être différent. Un tel régime peut être conçu de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise, à s'adapter aux circonstances particulières dans lesquelles elle fonctionne, et à répondre aux attentes et aux besoins de tout groupe de travailleurs. L'intéressement a permis d'améliorer la productivité et les relations entre travailleurs et patrons dans toute une série de secteurs, y compris la fabrication, la vente au détail, les banques, les mines, le travail de bureau et le travail manuel. L'intéressement est l'un de ces rares programmes qui profitent autant aux travailleurs qu'aux employeurs. Les deux parties en tirent profit parce que ce régime entraîne une amélioration de la productivité - " un gâteau dont les parts sont de plus en plus grosses ", plutôt qu'un " gâteau dont les parts restent semblables ". L'intéressement mène à la réalisation de bénéfices ou d'économies de coûts additionnels auxquels prennent part toutes les parties.

En tant que supplément aux salaires et traitements classiques, l'intéressement présente de nombreux avantages. Ce régime constitue une forme de rémunération souple qui varie en fonction du rendement de l'entreprise. Les travailleurs en bénéficient lorsque l'entreprise est florissante et, pourtant, lors des périodes de stagnation lorsque la capacité de payer peut être réduite, l'entreprise n'est pas touchée financièrement.

La rémunération découlant de l'intéressement est déterminée d'une manière non antagoniste, c'est-à-dire en fonction de l'actif net total de l'entreprise ou des économies de coûts totales réalisées par elle, et non du pouvoir relatif des travailleurs et des patrons à la table de négociation. Ce type de rémunération est versé après avoir réalisé des bénéfices, et non en fonction d'une estimation négociée des bénéfices qui pourraient être réalisés plus tard. Les salaires augmentent lorsque travailleurs et patrons travaillent en collaboration et ils diminuent en cas de conflits. L'intéressement unit tous les travailleurs dans un même but : l'amélioration de la position concurrentielle de l'entreprise. Grâce à ce régime, les travailleurs en viennent à comprendre comment l'entreprise fonctionne, comment réaliser des bénéfices et comment réduire les coûts.

Le principe de l'intéressement a été appliqué avec succès dans des centaines d'entreprises canadiennes, grandes et petites, non seulement parce qu'il fournit un encouragement financier tangible qui permet d'accroître l'engagement et l'intérêt des travailleurs vis-à-vis de leur emploi, mais aussi parce qu'il fait partie d'une philosophie plus vaste qui, on l'a constaté maintes et maintes fois, entraîne une amélioration du rendement. L'intéressement, le partage de renseignements, le partage de responsabilités et la participation à la prise de décisions sont tous des éléments essentiels de cette philosophie.

L'intéressement met l'accent sur un aspect de la pratique moderne de la gestion qui a été négligé : l'amélioration de la productivité par l'entremise des êtres humains. Bien qu'il ne fasse aucun doute que les nouvelles techniques jouent un rôle important pour ce qui est de l'amélioration de la productivité, elles sont vouées à l'échec si les

stratégies ne tiennent pas également compte des hommes et des femmes qui appliquent ces techniques. Les hommes et les femmes jouissent d'une plus grande adaptabilité et font preuve de plus d'ingéniosité que la génération actuelle de machines. Les robots, les ordinateurs et les machines numériquement contrôlées, quelle que soit leur complexité technique, ne produisent que ce que les personnes qui les commandent et les entretiennent produisent. Les régimes d'intéressement s'efforcent de tirer parti de l'imagination, de la motivation et de l'engagement inexploités de la main-d'oeuvre.

Les régimes de partage des bénéfices

Même si le partage des bénéfices se pratique en Amérique du Nord depuis plus d'un siècle, il n'a guère suscité d'intérêt avant les années 1950. Au milieu des années 1950, il existait aux États-Unis plus de 8000 régimes enregistrés de partage des bénéfices; 20 ans plus tard, ce nombre était passé à 186 000. Aujourd'hui, on compte plus de 350 000 régimes enregistrés de partage des bénéfices.

Aux États-Unis, 16 millions de personnes participent aujourd'hui à des régimes de partage des bénéfices, et la somme que renferment les comptes des travailleurs qui participent à ces régimes s'élève à plus de 60 milliards de dollars. À l'heure actuelle, le nombre de régimes de partage des bénéfices aux États-Unis double tous les cinq ans.

Selon la Profit Sharing Research Foundation de Evanston, en Illinois, 26 p. 100 des entreprises manufacturières américaines employant plus de 50 personnes partagent leurs bénéfices avec les travailleurs. Un tiers des détaillants et 44 p. 100 des banques et des sociétés de fiducie partagent leurs bénéfices avec leurs employés.

Au Canada, la croissance des régimes de partage des bénéfices suit une tendance analogue. Au milieu des années 1950, il existait 2000 régimes enregistrés de partage différé des bénéfices au Canada; au milieu des années 1970, on en comptait 8000 et aujourd'hui, il y en a plus de 25 000. Il est difficile d'évaluer le nombre total des régimes de partage des bénéfices au Canada, étant donné qu'il n'est pas obligatoire d'enregistrer certains régimes auprès du ministère du Revenu national. Si presque tous les régimes américains s'appliquent à l'ensemble de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils mettent en cause tous les travailleurs de la haute direction jusqu'au personnel ordinaire, plus de 95 p. 100 des régimes de partage des bénéfices canadiens se limitent aux cadres supérieurs.

Les genres de régimes de partage des bénéfices

Le partage des bénéfices s'entend d'un arrangement en vertu duquel un employeur partage avec un groupe de travailleurs désignés une partie des bénéfices réalisés par l'entreprise. Ces bénéfices peuvent être partagés avec tous les employés (régimes dits généraux) ou être limités aux cadres supérieurs (régimes dits exclusifs).

La participation aux bénéfices peut revêtir trois formes:

1. le régime de répartition à court terme;

2. le régime à participation différée; et

3. le régime mixte.

1. Le régime de répartition à court terme

En vertu de ce genre de régime (aussi appelé " régime de versements en argent comptant ") une part des bénéfices de l'entreprise est versée aux travailleurs et ce, en espèces ou, à l'occasion, en actions de l'entreprise. Dans ce dernier cas, le partage des bénéfices devient une forme de participation à l'actif net. Dans la plupart des entreprises, la répartition s'effectue annuellement, mais elle peut avoir lieu plus souvent.

Les sommes ou les actions reçues dans le cadre d'un régime de répartition à court terme sont imposables l'année où elles sont reçues, au même titre qu'un revenu ordinaire. Le régime de partage des bénéfices dont la répartition s'effectue en espèces ne jouit pas des mêmes avantages fiscaux que certains régimes à participation différée (voir la section suivante). En 1976, la Commission de lutte contre l'inflation a statué que les sommes versées aux employés au titre du partage des bénéfices sont considérées comme des " encouragements indirects ", étant donné que ces sommes ne sont pas directement liées à la productivité de chaque travailleur. En conséquence, les sommes versées au titre du partage des bénéfices ont été limitées par la Commission et elles le seront vraisemblablement aussi par les mécanismes de limitation des salaires si on en impose à l'avenir. Lorsque l'on applique des mécanismes de limitation des prix et des salaires, les régimes d'encouragement individuel, qui sont directement liés à la productivité de chacun, présentent plus d'attraits que les régimes de partage des bénéfices.

2. Le régime à participation différée

En vertu de ce genre de régime, la part des bénéfices d'une entreprise qui revient à un travailleur est versée dans un fonds de fiducie et lui est remise à une date ultérieure, généralement lorsqu'il prendra sa retraite, cessera de travailler, deviendra invalide ou mourra. Cette somme peut également, dans la mesure où cela est permis, être remise au travailleur pour répondre à des besoins spéciaux pendant la période d'emploi.

Au Canada, il existe deux genres de régimes à participation différée : le Régime de partage différé des bénéfices (RPDB) et le Régime de partage des bénéfices avec les employés (RPBE).

Le RPDB est un régime à imposition différée. En d'autres termes, autant les cotisations de l'employeur que les gains annuels du fonds de fiducie ne sont pas considérés comme une part du revenu imposable du travailleur, avant que celui-ci ne touche effectivement la somme prévue. L'employeur peut déduire de son impôt ses cotisations au titre d'un RPDB, jusqu'à concurrence d'un paiement annuel s'élevant à :

a) 3500 $ par travailleur, moins les cotisations à un régime de retraite enregistré; ou

b) 20 p. 100 du salaire annuel du travailleur, le moindre de ces deux montants étant retenu.

Certains RPDB permettent aussi aux travailleurs de cotiser au régime à titre volontaire. Ces cotisations doivent être versées après défalcation des impôts. En vertu des lois fiscales actuelles, un travailleur peut verser jusqu'à 5500 $ par année à un RPDB.

Il s'agit d'un moyen efficace pour un travailleur de se constituer des réserves en vue de sa retraite. Il peut être utilisé pour faire des investissements pouvant s'allier à des montants nets d'impôts. Une fiducie établie aux termes d'un RPDB doit être administrée par une société de fiducie constituée ou au moins trois fiduciaires, qui résident au Canada. Au moins l'un d'eux ne doit pas avoir de liens de dépendance envers l'entreprise.

Le RPBE n'est pas un régime à imposition différée. Le travailleur paie des impôts sur la cotisation de l'entreprise, ainsi que sur d'autres revenus de fiducie, lorsque ces montants sont versés à son compte. Les cotisations de l'employeur au fonds de fiducie ne sont pas limitées et il en est de même de celles du travailleur. Cependant, les cotisations ne peuvent être déduites de l'impôt. Le travailleur doit payer de l'impôt sur les intérêts, les dividendes et les gains en capital accumulés par la fiducie au cours de l'année d'attribution.

Le régime à participation différée aux bénéfices comporte de nombreux avantages. Il est plus souple que le régime de répartition à court terme, parce qu'il permet de verser des prestations de décès, d'invalidité et de retraite ou une indemnité additionnelle de cessation d'emploi. En outre, si le régime le permet, un travailleur peut retirer une partie du solde qu'il a accumulé au titre de sa participation aux bénéfices pour répondre à des besoins immédiats. De plus, les lois fiscales canadiennes prévoient une vaste gamme de possibilités au chapitre de la sortie d'un bien d'une fiducie qui permettent de réduire l'impôt que doit payer le travailleur à sa retraite.

Cependant, les régimes à participation différée ne présentent pas d'avantages financiers immédiats pour les travailleurs. En conséquence, la valeur incitatrice de ces régimes peut être considérablement moindre que celle des régimes de répartition en espèces, plus particulièrement pour les jeunes travailleurs dont les besoins d'argent sont importants.

Lorsqu'un régime à participation différée est utilisé à titre d'unique régime de retraite d'une entreprise, il peut être difficile d'évaluer, à la retraite, la somme que le travailleur aura accumulée au titre de sa participation aux bénéfices, et cette somme pourrait se révéler insuffisante. La plupart des régimes de partage des bénéfices sont des régimes à " cotisations définies ", plutôt que des régimes à " prestations définies ". En d'autres termes, l'augmentation du compte de fiducie institué aux termes d'un régime de partage des bénéfices est directement proportionnel à la prospérité de l'entreprise. Si les bénéfices sont restreints, cela peut compromettre la sécurité du travailleur à sa retraite. Par contre, si l'entreprise est florissante, le montant versé à la caisse de retraite au titre de la participation aux bénéfices peut dépasser le montant versé par la plupart des régimes de pension.

3. Le régime mixte

Ce genre de régime fournit à la fois un montant en espèces (ou des actions de l'entreprise) et un versement différé. Ces versements immédiats et différés peuvent être combinés en un régime unique, ou des régimes différés et des versements en espèces séparés peuvent réunir ces caractéristiques. Un régime mixte peut permettre de différer le versement d'un pourcentage fixe de la part revenant au travailleur et de lui verser immédiatement un pourcentage fixe, ou ces pourcentages peuvent varier suivant ce que désire le travailleur. Ces régimes prennent souvent le nom de " régimes cafétérias "; ils permettent aux travailleurs qui ont des besoins pressants de toucher immédiatement le montant qui leur revient au titre du partage des bénéfices, alors que ceux qui se préoccupent de leur sécurité à la retraite peuvent choisir de verser ce montant dans une fiducie, afin de se constituer des réserves pour assurer leur sécurité lors de leur retraite.

C'est lorsque les bénéfices sont déterminés par les travailleurs et non pas par des facteurs que ces derniers ne commandent pas que les régimes de participation aux bénéfices sont les plus efficaces. Il est peu vraisemblable que les régimes de partage des bénéfices soient efficaces dans les entreprises dont les bénéfices fluctuent considérablement d'une année à l'autre en raison des pressions exercées par la concurrence, des changements du prix des matières premières, etc. De plus, la participation aux bénéfices ne fonctionne que dans les entreprises où les bénéfices additionnels réalisés sont l'indice de l'intérêt accru des travailleurs à l'égard des bénéfices et de leur engagement vis-à-vis de l'entreprise. Dans certaines industries de capital, l'intérêt que manifeste le travailleur à l'égard de son emploi, même s'il est considérable, ne se répercute pas directement sur les bénéfices. La participation aux bénéfices peut ne pas fonctionner dans les grandes organisations où la politique du prix de cession interne entre secteurs peut rendre difficile la détermination des contributions de l'entreprise aux bénéfices nets, ou dans les grandes organisations où il est difficile de communiquer avec les travailleurs.

Les régimes de participation à la productivité

1. Le régime Scanlon

Le régime Scanlon est probablement le plus connu des régimes de participation à la productivité s'appliquant à l'ensemble de l'entreprise. Ce régime, qui a été proposé pour la première fois au cours des années 1930 par Joseph Scanlon, métallurgiste américain, a été conçu pour accroître la productivité dans les aciéries des États-Unis. C'est un régime populaire dans les milieux syndiqués.

Le régime Scanlon comporte trois éléments fondamentaux : une philosophie, un encouragement financier et un système de comités participatifs. La philosophie du régime ressemble beaucoup à celle de la qualité de la vie au travail qui a été décrite plus tôt, c'est-à-dire que les travailleurs sont considérés comme des personnes responsables qui, si on leur en donne la possibilité, s'engageront de bon gré à améliorer l'efficacité de l'organisation. Joseph Scanlon considérait que la meilleure façon de garantir cet engagement consiste à permettre aux travailleurs de participer aux gains financiers qui sont le produit de leurs efforts.

Normalement, avant de mettre en vigueur un régime Scanlon, on demande aux travailleurs s'ils désirent y participer. Si la majorité d'entre eux refuse, le projet est abandonné. Le système des comités participatifs crée une atmosphère de collaboration grâce à laquelle les travailleurs et la direction partagent des renseignements techniques et financiers. Les comités Scanlon discutent des moyens d'éliminer le gaspillage et d'améliorer le travail, du travail à faire et des calendriers des services et de presque toutes les questions qui se rapportent à la productivité de l'entreprise.

Même si la structure des comités variera d'une entreprise à l'autre, le régime Scanlon caractéristique fait appel à deux niveaux de comités, se réunissant tous les deux mensuellement. Au premier niveau, on trouve les " comités de production à l'échelon des services ", qui sont composés d'au moins deux travailleurs horaires et d'au moins deux membres de la direction. Les représentants des employés sont généralement élus, mais ils peuvent être aussi nommés par la direction du syndicat. Les membres de ces comités ne siègent habituellement pas à un comité des griefs ou de sécurité. Les représentants de la direction (normalement l'ingénieur en chef ou le chef de bureau du service) sont nommés par la direction de l'entreprise.

Les comités de production à l'échelon des services prennent note des suggestions qui ont été présentées au cours du mois par les travailleurs, de même que les mesures, s'il y en a, qui ont été prises à l'égard de suggestions antérieures. Au cours de ces réunions, les membres discutent de problèmes de production, de l'achat de nouveaux appareils, de marges bénéficiaires dans le cas de produits particuliers et d'autres questions se rattachant à l'efficacité de l'entreprise.

Au second niveau se trouve le " comité de tamisage ", constitué de cadres supérieurs des divers services de l'entreprise, ainsi que du responsable de la section locale du syndicat et de représentants élus des travailleurs. Ce comité est chargé de discuter et de s'occuper de toute question qui n'a pas été réglée par les comités de production. Ce comité agit en fait comme une " cour d'appel " pour les employés dont les suggestions ont été rejetées par le comité de production. Bien que la plupart des questions soient réglées à ce premier niveau, certaines, qui concernent l'ensemble de l'entreprise ou qui entraînent d'importantes dépenses en capital, sont transmises à ce comité.

Au niveau du comité de tamisage, la direction discute habituellement de données relatives à la position concurrentielle de l'entreprise, comme les chiffres de vente, les nouveaux produits, les produits de la concurrence et les problèmes de production à long terme.

Le troisième élément du régime Scanlon est la mesure du rendement et une prime fondée sur l'accroissement du " chiffre d'affaires ". Joseph Scanlon considérait que les encouragements individuels font que l'employé ou l'ouvrier travaille pour lui-même, ce qui l'oppose aux intérêts plus vastes de l'entreprise et crée des inégalités dans les salaires. Scanlon a proposé un système de récompenses fondé sur les compétences individuelles et des récompenses supplémentaires.

Le calcul de la prime varie considérablement au sein des régimes Scanlon. Le tableau 1 en renferme un exemple caractéristique. Dans celui-ci, les coûts réels de la paie sont comparés aux coûts autorisés de la paie, et la différence entre les deux (économies) est partagée entre l'entreprise (25 p. 100) et les travailleurs (75 p. 100). Chaque mois, une partie de la prime est mise de côté dans un fonds de prévoyance pour faire face aux éventuels mois déficitaires (mois au cours desquels le rapport est moins favorable qu'au cours du mois de base). À la fin de l'année, un apurement définitif est effectué et toutes les réserves mises de côté sont versées aux travailleurs.

Parmi tous les régimes de participation aux gains, c'est le régime Scanlon qui est le plus populaire dans les milieux syndiqués. Le rôle et le pouvoir du syndicat, ainsi que son autorité, ne sont pas contestés par le régime. Le président du syndicat, qui siège au comité de tamisage, peut opposer son veto à tout changement qui contrevient aux clauses de la convention collective ou qui est préjudiciable aux syndiqués. L'entreprise laisse généralement les dirigeants syndicaux consulter ses livres, mais dans certains cas, des vérificateurs choisis conjointement par le syndicat et la direction établissent un rapport financier vérifié portant sur le régime.

Le succès à long terme du régime Scanlon exige qu'on " l'alimente " de façon permanente pour qu'il suscite toujours de l'intérêt. Les faits indiquent que c'est au sein des petites entreprises qui emploient des techniques relativement simples dans le secteur de la fabrication par lots que le régime Scanlon est le plus efficace. Des bonnes relations avec les travailleurs contribuent aussi au succès du régime. Celui-ci ne marche pas dans les industries où le rapport capital-

Tableau 1

Calcul des primes du régime Scanlon

- Les primes en commun sont calculées en fonction des économies réalisées au chapitre des " coûts autorisés de la paie ".

- Les " coûts autorisés de la paie " représentent un pourcentage du " chiffre d'affaires ". Ce pourcentage découle de la moyenne de l'entreprise au cours d'un certain nombre d'années précédentes.

- Le " chiffre d'affaires " s'entend de la valeur de tous les produits vendus par l'entreprise.

- Dans l'exemple ci-dessous, les coûts autorisés de la paie sont fixés à 20 p. 100 du chiffre d'affaires.

Ventes brutes	1 100 000 $
Moins les rendus sur ventes et les remises	25 000
Ventes nettes	1 075 000 $
Plus l'augmentation du stock (au prix coûtant ou de vente)	125 000
Chiffres d'affaires	1 200 000 $
Coûts autorisés de la paie (20 p. 100 du chiffre d'affaires)	240 000
Coûts réels de la paie	210 000
Primes en commun	30 000 $
Part de l'entreprise (25 p. 100)	7 500
Part des travailleurs (75 p. 100)	22 500
*Réserve pour mois déficitaires (25 p. 100 de la part des employés)	5 625
Sommes versées immédiatement (75 p. 100)	16 875 $

*Tout solde restant à la fin de l'année est attribué aux travailleurs.

main-d'oeuvre est élevé, ou dans les industries où les marchés ou le coût des matières premières fluctuent rapidement. C'est dans les entreprises où l'on produit en grande quantité des pièces ordinaires (par exemple, l'industrie des pièces d'automobile) et dans les industries hautement concurrentielles où il peut être essentiel pour la survie de l'entreprise que les travailleurs s'intéressent à l'amélioration de la productivité, que le régime Scanlon semble le plus efficace.

2. Le régime Rucker

À l'instar du régime que nous venons d'examiner, le régime Rucker est un programme de participation à la productivité qui est conçu pour favoriser l'accroissement de la productivité par un encouragement collectif. Le régime, proposé pour la première fois par Allan Rucker pendant les années 1930, applique un système de primes mensuelles comme le régime Scanlon et met de côté des réserves qui sont apurées après l'établissement du rapport vérifié définitif. La prime du régime Rucker est calculée en fonction des variations de la " valeur ajoutée par l'activité manufacturière " de chaque dollar du " coût de la paie ". La valeur ajoutée par l'activité manufacturière est la différence entre le revenu découlant des ventes de biens produits et le coût des matériaux, fournitures et services extérieurs qui entrent dans la production et la fourniture de ces biens. Les coûts de la paie comprennent la main-d'oeuvre directe et indirecte. Le régime Rucker est un régime de participation à la productivité souple, qui peut être conçu à l'aide de cette mesure de la productivité tant pour le personnel d'usine que pour le personnel de bureau, ou pour le personnel d'usine seulement.

Le tableau 2 présente les calculs relatifs à un régime Rucker hypothétique. Dans cet exemple, la valeur moyenne ajoutée par dollar de rémunération versé aux travailleurs est calculée à partir des six années précédentes. Dans cet exemple, la part de la valeur nominale de 2,673 $ qui revient au travailleur s'élève à 1 $, et l'entreprise conserve la différence.

Le régime Rucker n'a pas autant de succès que le régime Scanlon. La mise sur pied de comités participatifs ne constitue généralement pas un élément du régime Rucker, bien qu'il soit parfaitement conforme au principe du régime de constituer des comités participatifs afin d'étudier des moyens d'améliorer la productivité. À l'instar du régime Scanlon, le régime d'intéressement Rucker se fonde sur une méthode simple de mesure de la productivité, et une moyenne calculée pendant une période de référence lui sert de base. On évite ainsi de coûteuses et litigieuses études des temps de maintenance.

3. Le régime Improshare

Nous devons le régime Improshare à Mitchell Fein, un ingénieur industriel américain. On a tenté la première mise en application du régime dans une usine en 1974. À l'heure actuelle, des régimes Improshare sont en vigueur dans plus d'une centaine d'usines aux États-Unis et dans plusieurs établissements canadiens également. Le terme " Improshare " signifie " improved productivity through sharing ", c'est-à-dire

Tableau 2

Calcul des primes du régime Rucker

- Les primes en commun sont calculées en fonction de l'accroissement de la " valeur ajoutée par l'activité manufacturière ".

- La " valeur ajoutée par l'activité manufacturière " s'entend de la différence entre le chiffre d'affaires et le coût des matières premières. La valeur ajoutée par l'activité manufacturière par dollar de rémunération versé aux travailleurs est calculée pour un certain nombre d'années précédentes, et une moyenne est établie. Cette moyenne constitue la " norme ", et les gains supérieurs à celle-ci sont partagés entre l'entreprise et les travailleurs.

- Dans l'exemple ci-dessous, la valeur ajoutée par l'activité manufacturière " normale " par dollar de rémunération versé aux travailleurs est fixée à 2,673 $. Selon la formule de partage, 60 p. 100 de la somme versée à l'entreprise et 40 p. 100 aux employés.

Salaires versés	80 000 $	
Coûts des prestations	20 000	
Rémunération totale	100 000 $	
multipliée par la valeur ajoutée normale	2,673	
Valeur de production " normale "		267 300 $
Valeur des ventes réellement effectuées	543 000	
moins les achats	- 249 000	
Valeur ajoutée par l'activité manufacturière		294 000 $
Gains supérieurs à la norme		26 700 $
Part revenant à l'entreprise (60 p. 100)		16 020 $
Part revenant aux travailleurs (40 p. 100)		10 680 $
Réserve pour mois déficitaires (25 p. 100 de la part des travailleurs)		2 670 $
Sommes remises immédiatement		8 010 $

Tableau 3

Calcul des primes du régime Improshare

- Les primes en commun sont calculées en fonction des améliorations apportées au chapitre des heures-personne qui entrent dans une unité de production. Le temps " normal " pour produire une unité de production est obtenu à partir de moyennes chronologiques. Les surplus par rapport à cette norme sont partagés en parts égales entre l'entreprise et les travailleurs.

Dans l'exemple ci-dessous, 100 travailleurs ont produit 26 000 unités pendant une période de base de 26 semaines, au cours de laquelle ils ont travaillé pendant un total de 104 000 heures. Le temps moyen pour produire une unité a été de $\frac{104\ 000}{26\ 000}$ heures = 4 heures.

Dans une semaine donnée, en vertu du régime, 102 travailleurs ont travaillé pendant un total de 4080 heures (102 x 40 heures) et ont produit 1300 unités.

La valeur de la production (heures normales gagnées) serait de 1300 unités x 4 heures par unité = 5200 heures.

1300 unités
x 4 heures normales par unité
5200 heures normales gagnées

5200 heures normales gagnées
- 4080 heures réelles de travail
1120 heures de plus

Le gain serait de 5200 heures normales gagnées moins 4080 heures réelles de travail, ce qui équivaut à 1120 heures rémunérées. La part des travailleurs (50 p. 100 s'élève à 560 heures. Cela représente :

$\frac{560}{4\ 080}$ = 13,7 p. 100 du salaire.

---

l'amélioration de la productivité grâce au partage. À l'aide du régime, on mesure la productivité durant une période de référence, et le résultat obtenu constitue la norme. Tous les gains réalisés au chapitre de la productivité et qui excèdent cette norme sont partagés en parts égales entre les employés et l'entreprise.

On peut voir un exemple des calculs effectués en vertu d'un régime Improshare au tableau 3.

On fixe habituellement une limite de 30 p. 100 au boni que peuvent se mériter les employés. Étant donné que les gains réalisés au chapitre de la productivité sont partagés en parts égales entre les employés et l'entreprise, cela représente 60 p. 100 de la productivité globale. À l'instar des régimes Scanlon et Rucker, le régime Improshare permet de mettre en réserve des gains excédentaires pour qu'ils puissent servir lors de périodes où la productivité diminue. Selon le régime Improshare, on offre une prime pendant les périodes où les marchés sont faibles et les bénéfices peu importants, ce qui représente un avantage par rapport aux régimes Rucker et Scanlon, en vertu desquels la prime est fondée sur les coûts de la main-d'oeuvre ou les ventes en dollars. Les heures normales indiquées dans le tableau représentent toutes les heures consacrées à fabriquer chaque produit (ou à fournir chaque service) par tous les travailleurs qui participent au régime.

Si les améliorations de la productivité dépassent le plafond au cours de périodes successives, l'entreprise a la possibilité de racheter la norme en payant la moitié des économies annuelles représentées par les normes rajustées. Cette disposition de rachat s'est révélée efficace dans de nombreux cas et constitue un encouragement permanent à d'autres améliorations.

4. **Résumé**

Les trois régimes, c'est-à-dire le régime Scanlon, le régime Rucker et le régime Improshare, offrent les avantages suivants :

- ils créent un environnement où les relations entre travailleurs et patrons sont meilleures;
- ils favorisent la confiance entre travailleurs et patrons;
- ils encouragent tous les travailleurs à améliorer la productivité;
- ils peuvent être appliqués autant dans les milieux syndiqués que dans les milieux non syndiqués;
- ils sont faciles à appliquer et évitent de devoir mener des études techniques coûteuses;
- ils favorisent la communication, la consultation et la participation entre les travailleurs et la direction.

<u>Les régimes d'économies de coûts</u>

Ce genre de régime existe sous toutes sortes de formes qui ne peuvent être décrites en détail dans le présent document. En général, ces régimes fixent des " coûts autorisés " et partagent entre les travailleurs et l'entreprise les économies qui sont réalisées au niveau de ces coûts au cours d'une période de base. À l'instar des trois types de régime de participation à la productivité que nous venons d'examiner, les coûts autorisés sont fondés sur la situation antérieure et servent de base au calcul des primes.

Les coûts autorisés doivent être contenus par les travailleurs, et les économies réalisées à ce niveau doivent être assez importantes à long terme pour que les travailleurs puissent toucher au moins 10 p. 100 de leur salaire normal en primes. Les économies de coûts qui résultent de changements techniques sont normalement exclues du calcul des primes. Les montants attribués à chaque travailleur sont habituellement fondés sur son salaire annuel. Un régime de participation à l'enrichissement de l'entreprise fondé sur les économies de coûts devrait utiliser une base chronologique fluctuante. Le tableau 4 présente un régime de ce genre.

Tableau 4

Calcul des primes du régime d'économies de coûts

- Les primes en commun sont calculées en fonction des améliorations apportées aux " coûts compressibles " qui sont supérieurs à une norme chronologique. Certains coûts peuvent être contenus par les travailleurs (main-d'oeuvre, rebuts, temps improductif du matériel) et d'autres non (matières premières, impôts).

- Les travailleurs sont encouragés à présenter des suggestions d'économies, mais toutes les sommes sont partagées entre tous les travailleurs et ne reviennent pas seulement à celui qui a suggéré l'économie.

Coûts de fabrication totaux	200 000 $
Coûts compressibles au cours de la période de base	80 000
Coûts rajustés* de la période en cours	60 000
Primes en commun	20 000
Part des travailleurs (75 p. 100)	15 000
Part de l'entreprise (25 p. 100)	5 000

*(Les coûts font l'objet d'une déflation pour être ramenés au niveau de la période de base)

Un régime d'économies de coûts peut être conçu selon la situation particulière de toute entreprise. La nature de la main-d'oeuvre, les techniques utilisées, la situation financière de l'entreprise, la nature et les pressions de la concurrence et la philosophie de l'employeur sont tous des aspects qui devraient être pris en considération lors de la conception d'un tel régime.

Les lignes de conduite sur la création et la mise en vigueur d'un programme d'intéressement

Les régimes d'intéressement portent rarement fruit si l'on n'évalue pas soigneusement l'entreprise et ne prépare pas très bien le personnel horaire et le personnel chargé de la supervision. La première étape à franchir pour créer un régime efficace consiste à analyser les affaires de l'entreprise et ses possibilités au cours des années à venir.

Au nombre des questions qu'il faut se poser, on trouve les suivantes.

- Les bénéfices et les économies de coûts sont-ils déterminés par les travailleurs ou par des facteurs que ceux-ci ne commandent pas?

- L'accroissement de la motivation, un meilleur moral et un engagement plus ferme des travailleurs se traduiront-ils par une meilleure productivité ou un meilleur rendement?

- Est-il possible d'améliorer le rendement?

- Est-ce que l'entreprise possède les compétences financières nécessaires pour que le régime subsiste?

- Les travailleurs réagiront-ils favorablement au régime d'intéressement; tenteront-ils d'accroître les bénéfices, de réduire les coûts et l'apport de la main-d'oeuvre par unité de production?

Si les réponses à toutes ces questions sont affirmatives, l'étape suivante consiste à obtenir des renseignements sur le régime d'intéressement envisagé qui a donné de bons résultats. On trouve dans le présent document de nombreux exemples de régimes efficaces, et il y a des experts-conseils qui peuvent aider à concevoir et à appliquer un régime. Il est également facile d'obtenir les opinions et les conseils de membres de la direction et de syndicalistes des entreprises qui ont adopté des régimes qui se révèlent efficaces. Les experts-conseils peuvent donner des renseignements sur les modifications que l'on pourrait apporter aux grands types de régimes et qui se révéleraient particulièrement profitables pour une entreprise donnée.

Après avoir mené l'étude de faisabilité initiale, il faut informer les cadres intermédiaires, les superviseurs et les responsables syndicaux de l'intention de mettre le régime en vigueur. Les caractéristiques du régime, ses rouages, et les avantages qu'il présente pour l'entreprise et les travailleurs devraient être expliqués en détail. Il est souhaitable de consulter tous les groupes de travailleurs avant de prendre une décision définitive sur la manière dont le régime sera structuré. Un régime de participation à l'enrichissement de l'entreprise est conçu pour que les travailleurs contribuent à résoudre les problèmes qui se posent à l'entreprise, et les étapes de la conception et de la mise en application du régime sont une excellente occasion de mettre en branle ce processus. Étant donné qu'il est essentiel que la direction et les travailleurs prennent un engagement vis-à-vis du régime de

participation pour en garantir le succès, les entreprises devraient envisager de passer au vote sur la mise en application du régime. (Un grand nombre de régimes prévoient la tenue d'un vote annuel pour déterminer si le régime restera en place. Cette disposition permet soit à la direction soit au syndicat de se retirer d'un régime qui ne fonctionne plus à son avantage.)

À ce stade, il peut être souhaitable d'évaluer les effets de diverses améliorations au chapitre de la productivité ou d'économies de coûts sur les primes qui peuvent être versées au titre de l'intéressement. Divers scénarios peuvent être élaborés pour montrer aux travailleurs et aux membres de la direction l'effet sur leurs primes de différents niveaux d'amélioration. Il faut veiller à éviter de nourrir de trop grands espoirs; des objectifs réalistes devraient être fixés qui, s'ils sont atteints, encourageront d'une manière tangible les travailleurs à augmenter la rentabilité ou la productivité de leur entreprise. Une période de base et une formule de primes peuvent ensuite être déterminées pour s'assurer que des primes seront versées dès le début de la mise en vigueur du régime. Les participants devraient être persuadés qu'il sera possible d'accroître suffisamment la productivité ou l'efficacité pour que le versement des primes commence immédiatement.

Il est important que les travailleurs soient convaincus que les primes sont déterminées justement et équitablement. On peut les en convaincre grâce à une certaine forme de transmission des renseignements aux travailleurs ou par l'établissement d'un rapport financier vérifié. Les programmes d'intéressement donnent à la direction la possibilité de communiquer en permanence avec les travailleurs. Lorsqu'ils discutent du programme, les travailleurs et la direction ont la possibilité de se connaître davantage et de se faire une meilleure idée de leurs difficultés et de leurs préoccupations respectives et, partant, d'améliorer le travail d'équipe et l'efficacité de l'ensemble du personnel.

Un régime d'intéressement ne devrait pas se substituer à des salaires et à des avantages sociaux concurrentiels. Par conséquent, il ne faut établir un régime que si les salaires sont de même niveau que ceux de l'industrie ou du secteur.

Les régimes d'intéressement qui sont efficaces permettent d'examiner périodiquement la formule, de façon que des rajustements puissent être effectués. Des changements apportés à la composition du produit ou un nouvel outillage de production peuvent modifier sensiblement la " base ", et un régime efficace tiendra compte de ces changements.

Une fois que le régime est mis en vigueur, il ne faut pas s'imaginer qu'il fonctionnera tout seul. Il est essentiel au succès à long terme de tout régime d'encouragement que celui-ci soit surveillé de façon constante. De plus, il faut souligner que les régimes d'intéressement ne sont pas une panacée. Ils ne remplacent pas une gestion saine, compétente et progressive, mais représentent plutôt un moyen de partager les prérogatives patronales avec ceux qui font partie intégrante du processus de production.

La communication est l'un des termes les plus galvaudés dans la documentation sur la gestion. La plupart des problèmes d'organisation peuvent être imputés en partie au manque de communication. Chose étonnante, peu d'efforts sont déployés pour rendre les communications plus efficaces. Dans la plupart des entreprises, la direction ne peut parler aux travailleurs des améliorations de la productivité sans sembler faire un sermon. Les discussions entre les travailleurs et la direction sur la question de l'amélioration de la productivité sont habituellement empreintes de soupçons et de résistance, et ce, d'un côté comme de l'autre. Les programmes d'intéressement donnent aux travailleurs et à la direction la possibilité de parler d'un problème commun : comment améliorer l'efficacité de l'entreprise.

L'intéressement et les syndicats

Les régimes d'intéressement ne sont pas très prisés par les dirigeants syndicaux. Malgré l'indifférence et l'opposition des grands syndicats nationaux et internationaux à l'égard de la participation à l'enrichissement de l'entreprise, un grand nombre de sections syndicales locales prennent part à ces régimes et les appuient fortement. Des sections locales des syndicats suivants : les Travailleurs unis de l'automobile, les Métallurgistes unis d'Amérique, les Electrical Workers, les Energy and Chemical Workers, pour n'en citer que quelques-uns, appliquent des régimes d'intéressement.

L'opposition des syndicats aux régimes d'intéressement se fonde sur quatre objections. Premièrement, la promotion de la sécurité du revenu et de l'emploi est un des grands objectifs des syndicats, et les régimes d'intéressement fournissent un revenu qui fluctue selon la prospérité et la position concurrentielle de l'entreprise. La plupart des syndicalistes préfèrent négocier des salaires et des avantages sociaux fixes, plutôt que de soumettre leurs membres aux incertitudes d'une prime découlant de l'intéressement.

Étant donné que ces primes ne devraient jamais remplacer de justes salaires et avantages, elles représentent une augmentation de rémunération par rapport au salaire net des travailleurs. En conséquence, même si le revenu des travailleurs peut fluctuer en fonction de la prospérité de l'entreprise, il ne devrait jamais être inférieur à la base des salaires en vigueur dans la collectivité. Il faut aussi signaler que les salaires et les avantages sociaux fixes dans toute entreprise sont fondés en définitive sur la prospérité de celle-ci. Les travailleurs de l'automobile sont les travailleurs industriels qui touchent les salaires les plus élevés au Canada en raison de la prospérité du secteur de la fabrication d'automobiles.

Deuxièmement, un grand nombre de syndicalistes s'opposent aux programmes d'intéressement parce que les travailleurs n'ont pas le droit de participer aux décisions qui influent sur la rentabilité de l'entreprise. Lorsque la rentabilité est déterminée en grande partie par des décisions prises par la direction et qu'elle n'est pas touchée par les activités des travailleurs dans les ateliers et dans les bureaux, cela ne rime pas à grand-chose que les travailleurs prennent part à ce régime d'intéressement.

Cependant, comme il a été souligné plus tôt, un régime efficace devrait pemettre que les travailleurs soient consultés et qu'ils participent au processus de prise de décisions. Le succès des entreprises japonaises au niveau de la pénétration et de la domination des marchés canadiens peut être attribué en partie au rôle que jouent les simples travailleurs dans l'amélioration de la productivité et de l'efficacité de leur entreprise. Le principe selon lequel le travailleur moyen ne peut guère contribuer à l'efficacité de l'entreprise est l'une des grandes illusions de la gestion occidentale.

Troisièmement, les syndicalistes font remarquer que l'on autorise rarement les syndicats à jouer un rôle réel dans l'administration des régimes d'intéressement. Ils soutiennent que s'ils ne peuvent consulter les livres de l'entreprise, rien ne leur garantit que les montants attribués en vertu de l'intéressement reflètent les gains réels réalisés grâce à l'amélioration de la productivité ou à l'augmentation des bénéfices.

Si les membres d'un syndicat sont visés par un régime d'intéressement, leurs représentants devraient pouvoir prendre part à l'administration du régime. De tels programmes d'intéressement devraient constituer un moyen d'augmenter la confiance entre les travailleurs et la direction. Si les travailleurs et leurs représentants ne s'occupent pas du fonctionnement quotidien du régime et contribuent peu à sa conception et à son fonctionnement, il est peu vraisemblable qu'un sentiment de confiance naîtra entre les deux parties.

Un grand nombre de chefs d'entreprise craignent, à tort, que si les syndicats participent à l'administration du régime, il faut les laisser consulter les livres de l'entreprise. Ils s'inquiètent du fait que des données financières revêtant un caractère particulier puissent être utilisées contre l'entreprise lors de négociations ultérieures, ou que ces renseignements soient mis à la disposition de concurrents ou d'autres parties qui envisagent de mettre la main sur l'entreprise.

Il existe un grand nombre de compagnies qui mettent en vigueur des programmes efficaces d'intéressement et qui, malgré les abus possibles, permettent aux travailleurs de consulter leurs livres. Les membres de la direction de ces entreprises font confiance aux travailleurs pour qu'ils agissent d'une manière responsable et dans l'intérêt de leur entreprise. Il y a tout lieu de croire que les travailleurs n'utiliseront ces renseignements qu'à bon escient s'ils prennent part à un régime d'intéressement.

Si la formule de participation est fondée sur des renseignements que la direction ne souhaite pas rendre publics, les dossiers de l'entreprise, la déclaration d'impôt de l'entreprise ou un rapport financier vérifié peuvent servir à certifier que les travailleurs obtiennent leur juste part de la prime découlant de leur participation à l'enrichissement de l'entreprise.

Enfin, un grand nombre de syndicalistes s'opposent à ce genre de régime de participation parce qu'il représente une forme de collaboration entre les travailleurs et la direction. Certains syndicalistes craignent que l'intéressement ne soit guère plus qu'un outil de gestion conçu pour saper le processus de négociation collective en persuadant les travailleurs qu'ils peuvent obtenir des avantages financiers sans le syndicat.

L'intéressement que propose le présent document est une forme de collaboration entre les travailleurs et la direction. Elle n'est pas donnée comme un moyen de saper le syndicalisme ou de miner la fidélité des travailleurs à l'égard des syndicats. En fait, la position du syndicat peut se trouver renforcée s'il prend part à l'administration et à la conception du régime de participation à l'enrichissement de l'entreprise. Ce genre de régime ne saperait le syndicalisme que dans les situations où la seule raison d'être du syndicat est de s'opposer à la direction. Les programmes d'intéressement ne devraient pas être préconisés comme un moyen de prévenir la syndicalisation même si par le passé ces programmes ont servi à cette fin. Les motifs sous-tendant l'établissement d'un tel régime de participation devraient être positifs, et non négatifs. C'est quand ils sont fondés sur la philosophie de la qualité de la vie au travail et mettent en application les pratiques décrites plus tôt que les régimes d'intéressement sont les plus efficaces. Idéalement, les rapports entre les travailleurs et la direction devraient être caractérisés par la confiance et le respect mutuels. La direction doit sentir que les travailleurs feront des efforts supplémentaires si on leur donne la possibilité de prendre part au succès de l'entreprise, et les travailleurs doivent se fier à l'honnêteté et aux bonnes intentions de la direction.

III - LES RÉGIMES D'ACTIONNARIAT

<u>L'impulsion donnée à l'actionnariat des travailleurs</u>

La mise en application de l'actionnariat des travailleurs peut servir une grande variété de fins. En général, en possédant une part de l'entreprise, les travailleurs sont censés avoir davantage le sentiment qu'ils partagent avec l'entreprise des intérêts communs, ce qui entraîne un accroissement de leur motivation, de leur engagement et de leur fidélité à l'égard de l'entreprise. Étant donné que l'actionnariat des travailleurs est un encouragement qui s'applique à l'ensemble de l'entreprise, cela peut favoriser chez les travailleurs le goût du travail d'équipe et l'esprit de collaboration. Les conflits entre les travailleurs et les membres de la direction peuvent diminuer si ceux-ci en viennent à se considérer les uns et les autres comme des associés, plutôt que comme des adversaires. Plusieurs études ont indiqué que les entreprises qui appartiennent en bonne partie aux travailleurs sont souvent plus rentables que des entreprises comparables mais gérées de la façon habituelle.

Dans la mesure où cette participation des travailleurs à la propriété mène à une plus grande participation aux décisions touchant l'organisation, ainsi qu'à une plus grande influence sur celle-ci, elle peut améliorer la qualité de la vie au travail du personnel. La participation à la propriété est considérée par certains comme un moyen de parvenir à la démocratie industrielle et sociale, et par d'autres comme un moyen de revitaliser le système capitaliste en transformant chacun en capitaliste; par conséquent, ce concept bénéficie de l'appui de l'ensemble de la population.

Cet arrangement permet souvent d'atteindre un certain nombre d'autres objectifs dans des cas particuliers. Certaines entreprises considèrent la participation des travailleurs à la propriété comme un élément de leur système de rémunération qui permet d'attirer chez eux et de garder à leur service des travailleurs compétents. D'autres objectifs consistent à stimuler l'esprit d'entreprise chez les travailleurs et à les aider à mieux comprendre le monde des affaires. Bien sûr, les entreprises peuvent aussi se servir de cet arrangement comme source de capitaux.

Il y a d'autres raisons possibles pour lesquelles le régime de la participation à la propriété peut être appliqué. Il peut s'agir, et c'est là une raison importante, d'un moyen de répondre à une offre faite par une grande société pour se débarrasser de certaines entreprises qui ne sont pas suffisamment rentables ou qui ne cadrent plus avec ses plans généraux.

Plutôt que d'accepter simplement le fait que l'entreprise pourrait fermer ses portes, les travailleurs, qui ne désirent pas perdre leur emploi, tentent de continuer de faire fonctionner l'entreprise en l'achetant eux-mêmes. Cette démarche est souvent dirigée par la direction de l'entreprise.

Dans d'autres cas, des travailleurs ont acheté leur entreprise lorsque le dirigeant propriétaire, qui approchait de l'âge de la retraite, a exprimé le souhait de la vendre. Au lieu de chercher un acheteur à l'extérieur ou de fermer leurs portes, certains propriétaires ont vendu leur entreprise à leurs employés. Même si le dirigeant propriétaire peut avoir toutes sortes de raisons de vendre à ses employés (comme le souhait de récompenser des travailleurs fidèles), cela ne se fait pas nécessairement à son détriment sur le plan financier.

Récemment, la participation des travailleurs à la propriété a servi de moyen de " canadianiser " des filiales de sociétés étrangères exploitées au Canada. Par exemple, la Newbery Energy Corporation de Tempe, en Arizona, a récemment vendu à ses employés canadiens environ 15 p. 100 des actions de sa filiale canadienne, la Newbery Energy Ltd. de Saskatoon, en Saskatchewan. En faisant des offres additionnelles aux travailleurs (et peut-être à d'autres investisseurs canadiens), la société prévoit transférer 51 p. 100 de ses actions avec droit de vote à des propriétaires canadiens.

La participation à la propriété peut aussi constituer une solution de rechange au rachat par le gouvernement d'une entreprise privée. Par exemple, dans les cas où il a été établi qu'il n'est pas dans l'intérêt du public que la propriété soit étrangère ou extérieure, le gouvernement peut aider les travailleurs à acheter la " filiale ", plutôt que de la " nationaliser ". De la même façon, lorsque le gouvernement envisage de racheter une entreprise dont les affaires périclitent dans le but de préserver des emplois, cela pourrait se révéler une solution viable d'aider les employés à en faire l'acquisition.

Toutefois, la participation des travailleurs à la propriété comporte un certain nombre de désavantages possibles. Tout d'abord, le travailleur met peut-être " tous ses oeufs dans le même panier " et risque ainsi non seulement son salaire, mais aussi les économies qu'il a investies. Si le lien entre l'effort des employés et le prix des actions est tenu, il est possible que la motivation des travailleurs n'augmente pas comme on s'y attendait. Il peut y avoir un certain mécontentement si le prix des actions diminue et, dans certains types de régimes, cela peut causer de graves problèmes de fonctionnement. Il peut y avoir d'importantes réactions négatives si on fait croire aux travailleurs que leur participation à la propriété sera accompagnée d'une augmentation de leur participation au processus de prise de décisions, et que celle-ci ne se produit pas. Enfin, l'établissement d'un régime qui répond aux besoins particuliers de l'entreprise et de ses travailleurs, de même qu'aux conditions relatives à l'administration permanente du régime, peut exiger de gros efforts.

<u>Les genres de régimes</u>

Dans la pratique, il existe de nombreuses variations dans la catégorie générale des régimes de participation des travailleurs à la propriété ou de participation à l'actif net de l'entreprise. Il serait donc trop simple de traiter des effets de ces régimes d'une manière générale, étant donné que chaque type de régime peut avoir des objectifs

différents et atteindre des résultats différents. Voyons quelques-uns des principaux types de régimes. Premièrement, un nombre important de grandes entreprises qui disposent d'actions publiquement négociées ont créé des régimes qui facilitent, d'une façon ou d'une autre, l'achat d'actions de l'entreprise par les travailleurs. Celles-ci sont souvent considérées comme un simple élément de l'ensemble des avantages sociaux, et ne visent pas à transférer une partie importante de la propriété aux travailleurs. Les objectifs visés par ces régimes comprennent habituellement le versement d'une rémunération globale plus intéressante, l'accroissement de l'intérêt et de l'engagement des travailleurs vis-à-vis de l'entreprise et l'augmentation du travail d'équipe et de la motivation.

Deuxièmement, une entreprise peut établir un régime de participation différée aux bénéfices (voir le chapitre II) dans le cadre duquel le produit est investi dans des actions de l'entreprise, en faisant en sorte que les travailleurs les acquièrent graduellement (cela n'est possible que dans les sociétés étatisées). La participation à ces régimes se limite souvent à un petit nombre d'employés aux échelons supérieurs de l'organisation, et les principaux motifs sont habituellement le report d'impôt et la création d'une réserve en vue de la retraite. Ces régimes représentent bien sûr une source de fonds pour l'entreprise. Au niveau plus particulièrement des régimes qui reposent sur une large base, on espère aussi qu'ils favorisent la collaboration, l'engagement et la motivation, bien que ces régimes soient habituellement moins efficaces sur ce plan que les autres types de régimes.

Un troisième type de régime comprend le transfert de l'ensemble ou d'une partie importante de l'actif net de l'entreprise aux travailleurs, au début de la mise en vigueur du régime. Cela se produit généralement pour les sociétés privées, où les actions ne sont pas négociées publiquement, mais cela peut aussi se faire pour une société étatisée. Les raisons les plus fréquentes pour lesquelles on applique ce genre de régime comprennent l'acquisition par les travailleurs d'une entreprise en difficulté, habituellement pour conserver leur emploi, et le souhait exprimé par l'ancien propriétaire de vendre son entreprise. Un motif récemment invoqué est celui de la " canadianisation " de la filiale canadienne d'une entreprise étrangère.

Enfin, il y a les organisations qui s'établissent dès le départ comme entreprises appartenant aux travailleurs. Il s'agit généralement de coopératives de travailleurs, et elles atteignent rarement une taille importante. Dans une grande mesure, elles sont établies pour des motifs idéologiques par des personnes qui préféreraient ne pas être employées dans une entreprise classique ou qui préféreraient fournir leurs propres services ou produits.

Étudions maintenant quelques exemples précis dans chaque grande catégorie de régimes, comment ils sont structurés et quels en ont été les résultats. Les principes généraux à suivre pour établir un régime efficace d'actionnariat des travailleurs, ainsi que ses rouages particuliers, seront exposés dans une autre section.

1. Les régimes d'actionnariat des travailleurs dans les sociétés étatisées

Dans une enquête menée auprès de 187 des 500 plus importantes compagnies au Canada par le National Conference Board of Canada, en 1981, quelque 27 p. 100 d'entre elles ont déclaré qu'elles appliquaient des régimes d'actionnariat des travailleurs, tandis que 11 autres entreprises envisageaient sérieusement d'appliquer un certain type de régime. Dans les 50 sociétés qui disposaient d'un tel régime, l'actionnariat s'étendait aux simples travailleurs, bien que dans si[illegible] entreprises à l'étude, il soit limité aux travailleurs salarié[illegible]

Lors de l'enquête, la direction de ces entreprises a semblé généralement satisfaite des résultats de ces régimes. Voici, d'après ce qui a été déclaré, les objectifs visés : (a) " contribuer à faire en sorte que les intérêts des employés et des actionnaires soient analogues " (35 sociétés); (b) " motivation " (35 sociétés); (c) " promouvoir un esprit d'entreprise " (24 sociétés); (d) " offrir une rémunération concurrentielle " (15 sociétés).

Les entreprises ont indiqué que chacun de ces objectifs était atteint dans une certaine mesure. Il est intéressant de noter que les sociétés les plus importantes (ventes annuelles de plus de 750 millions de dollars) ont déclaré que le régime d'actionnariat des travailleurs est aussi efficace sinon plus que ceux d'entreprises un peu moins importantes. Dans les divers types d'industrie, on a trouvé que l'actionnariat avait au moins une certaine efficacité au niveau de l'atteinte des objectifs, même si les secteurs des services et l'industrie du bâtiment ont déclaré avoir eu légèrement plus de succès au chapitre de la " création d'intérêts analogues ", de la " promotion d'un esprit d'entreprise ", et de la " motivation " que les industries des secteurs des mines et du pétrole et de la fabrication. Il est possible que les efforts des travailleurs soient plus étroitement liés aux résultats atteints dans ces premiers types d'entreprises. Relativement peu de désavantages ont été relevés :40 p. 100 n'ont indiqué aucun désavantage, et 30 p. 100 n'en ont indiqué qu'un seul. Les désavantages les plus souvent mentionnés sont les effets néfastes du rendement défavorable des actions (14 sociétés) et le rapport faible ou inexistant entre l'actionnariat et le rendement individuel (11 sociétés).

Un exemple précis est celui de la NCR Corporation of Canada (anciennement la National Cash Register). En vertu du régime appliqué par l'entreprise, les travailleurs ont l'autorisation d'acheter des actions de la société-mère jusqu'à concurrence de 10 p. 100 de leur salaire annuel et ce, à 85 p. 100 du prix courant (sans frais de courtage). Un système de retenues à la source est utilisé pour faciliter le processus et, une fois que les actions sont libérées (elles sont émises à même les actions auto-détenues), elles jouissent des mêmes droits de négociation et autres droits que les autres actions ordinaires négociées publiquement. Tous les travailleurs ont le droit de participer au régime.

2. La participation partielle des travailleurs à la propriété d'une société privée

Les cas où les travailleurs détiennent une bonne partie des actions des entreprises privées sont plus fréquents que ceux où les travailleurs en sont entièrement propriétaires. La Supreme Aluminum Industries de Scarborough, en Ontario, en est peut-être l'exemple le plus connu. Les travailleurs sont propriétaires d'une part importante de l'entreprise grâce à l'achat direct d'actions et à des versements qui leur sont attribués au titre d'un régime de participation différée aux bénéfices. Chaque année, un montant annuel équivalant à un pourcentage fixe des bénéfices avant impôts est versé à tous les travailleurs qui ont au moins un an de service. Chaque travailleur touche une part égale de cette somme, qui est attribuée de trois façons : (a) un tiers à une caisse de retraite liée au régime de participation différée aux bénéfices; (b) un tiers destiné à acheter des actions de l'enteprise (par l'entremise d'une fiducie) au nom de chaque travailleur; et (c) le solde est versé en espèces. Les actions des travailleurs sont des actions avec pleins privilèges de participation et droit de vote.

En outre, un organe officiel a été constitué pour permettre aux travailleurs d'avoir voix au chapitre au sujet du fonctionnement de l'entreprise. Connu sous le nom de Supreme Association For Effective Results (SAFER), ce conseil se compose de 18 personnes, soit 12 élues parmi les travailleurs subalternes et six nommées au sein de la direction. Le groupe s'occupe de tout ce qui touche les travailleurs, y compris les heures de travail, la rémunération des heures supplémentaires, les vacances annuelles, les avantages sociaux, la classification des postes et d'autres questions du genre. Au nombre des résultats obtenus, on compte une diminution de l'absentéisme et une productivité supérieure aux moyennes industrielles et, depuis la mise en application du régime, l'entreprise est passée du cinquième au premier rang dans le secteur de la fabrication d'ustensiles de cuisine au Canada.

À la Newbery Energy Ltd. de Saskatoon, filiale à 100 p. 100 de la Newbery Energy Inc. des États-Unis, un programme institué en 1981 permet aux travailleurs canadiens d'acheter des actions de la filiale canadienne en bénéficiant d'un rabais important. Deux principaux motifs ont entraîné la mise en application de ce régime : conserver et motiver les travailleurs clés et compter au nombre des propriétaires un élément canadien qui contrôlera en fin de compte la majorité des actions avec droit de vote de l'entreprise. Cette domination canadienne procurerait un certain nombre d'avantages à l'entreprise en vertu de la loi canadienne.

Les travailleurs (autant les cadres que les exécutants) ont d'abord obtenu l'autorisation d'acheter presque 15 p. 100 des actions de l'entreprise canadienne. Plus de 70 p. 100 des travailleurs admissibles ont participé au régime, souscrivant le montant entier des actions disponibles. Les actions ne peuvent être vendues qu'à d'autres travailleurs, à un prix établi annuellement sur la base de leur valeur comptable, rajustée en fonction de la valeur réelle des biens et des bâtiments, et elles doivent être vendues au moment où le propriétaire quitte l'entreprise.

À la SED Systems de Saskatoon, des travailleurs ont fait l'acquisition d'un tiers de cette entreprise de haute technologie de l'organisation-mère, l'Université de la Saskatchewan, au début de l'année 1979. Plus de 80 p. 100 (120) des travailleurs admissibles ont participé à l'achat d'actions qui leur ont été vendues à un prix considérablement inférieur à leur valeur comptable, afin de récompenser les travailleurs du bon travail accompli par le passé. Les raisons pour lesquelles ces actions leur ont été vendues comprennent le désir de conserver l'engagement et la fidélité des travailleurs, de mettre d'avantage l'accent sur les bénéfices et de modifier la structure du capital de l'entreprise. Des investissements additionnels étaient nécessaires, et l'on a considéré qu'il fallait donner en premier aux travailleurs la chance d'y participer.

Toutes les actions donnent le droit de voter et de participer aux bénéfices. Les travailleurs ont le droit d'élire un tiers des administrateurs et, en outre, d'élire un conseil de gestion composé de travailleurs, conçu pour faciliter la participation des travailleurs au processus décisionnel. La valeur des actions est fixée trimestriellement par des vérificateurs indépendants, et celles-ci ne peuvent être vendues qu'à d'autres travailleurs. Aucun particulier ne peut détenir plus de 3,5 p. 100 des actions détenues par les travailleurs, et ceux-ci doivent vendre leurs actions lorsqu'ils quittent l'entreprise ou les convertir en actions privilégiées sans droit de vote et dont le taux de rendement est fixe.

Les travailleurs sont particulièrement satisfaits du système de participation à la propriété, et celui-ci a eu au départ une incidence positive sur leur attitude. Toutefois, même si le régime conserve toujours la même valeur aux yeux des travailleurs, on a constaté dernièrement que leur attitude n'était plus du tout aussi bonne, car les travailleurs ont eu de plus en plus l'impression qu'on les privait de l'influence sur la direction que la nouvelle situation devait leur apporter.

3. L'achat d'entreprises existantes par les travailleurs

On compte au Canada un nombre croissant d'entreprises achetées directement par les travailleurs. Il y a deux grandes raisons pour lesquelles les travailleurs prennent une telle mesure : les difficultés financières de l'entreprise et le souhait du propriétaire actuel de vendre son entreprise, pour une raison ou pour une autre.

L'achat d'entreprises en difficulté par les travailleurs. Voici cinq exemples d'achat d'entreprises en difficulté par les travailleurs au cours des années 1970 qui permettent de tirer certaines leçons importantes au sujet de la participation des travailleurs à la propriété. Il s'agit des Produits forestiers Tembec (Témiscamingue, Québec), Tricofil (Saint-Jérôme, Québec), Beef Terminal (1979) Ltd. (Toronto, Ontario), Byers Transport (Edmonton, Alberta), et Vancouver Island Transportation Company (Victoria, Colombie-Britannique). De ces entreprises, deux étaient rentables mais ont été vendues par les travailleurs, une a échoué et deux continuent de fonctionner sous la direction des travailleurs.

En 1973, la Canadian International Paper se préparait à fermer les portes de son usine de papier fin du Témiscamingue, au Québec, lorsque celle-ci a été achetée par un groupe de cadres et de travailleurs, avec l'aide de résidents de l'endroit et du gouvernement provincial. À l'heure actuelle, 42,5 p. 100 de l'usine appartient aux quatre cadres supérieurs qui ont mis en branle les opérations d'achat et 36,1 p. 100 appartient aux travailleurs; le personnel de supervision et de direction est propriétaire d'environ 4,5 p. 100 de l'affaire, le gouvernement provincial de 10,5 p. 100 et les résidents de l'endroit de 6,4 p. 100. Environ 500 des 650 travailleurs de l'entreprise ont acheté des actions. Le prix de celles-ci est égal à leur valeur comptable, et tout membre des deux premiers groupes qui désire vendre ses actions doit d'abord les offrir à d'autres membres de son groupe. L'entreprise facilite ce processus en permettant de retenir les paiements à la source. Des représentants de chaque groupe siègent au conseil d'administration, et le président de la section syndicale locale et un vice-président du syndicat national représentent les travailleurs au conseil. Toutes les actions donnent le droit de vote et permettent de participer pleinement aux bénéfices et à l'accroissement du capital.

Depuis que l'entreprise a été achetée par les travailleurs, les résultats sont bons, l'entreprise redevient rentable et la valeur des actions a augmenté plusieurs fois. Les relations avec le syndicat se sont aussi améliorées considérablement, et un grand nombre de comités mixtes ont été constitués pour promouvoir la collaboration entre travailleurs et membres de la direction.

La Beef Terminal (1979) Ltd. de Toronto, a été établie comme entreprise appartenant en totalité aux travailleurs, à la suite de la décision du propriétaire de fermer les portes de son entreprise. C'est le directeur général de l'entreprise qui a incité les travailleurs à en faire l'acquisition. Une structure a été établie pour le capital social, et celle-ci exige que tous les travailleurs éventuels achètent une action (à environ 3000 $). La nouvelle entreprise a commencé à fonctionner avec 44 travailleurs propriétaires. En 1982, ce nombre était passé à 52. Les travailleurs sont tenus de consacrer 10 p. 100 de leur salaire à un " fonds de capital et d'emprunt ", et ces sommes sont considérées comme un prêt à l'entreprise. Ce montant, plus la valeur révisée de l'action, peuvent être touchés par le travailleur lorsqu'il quitte l'entreprise, mais non auparavant.

Un particulier peut verser davantage d'argent dans l'entreprise que le minimum demandé aux travailleurs, et il recevra en retour une part plus importante des bénéfices, selon une formule compliquée; cependant, il ne reçoit que l'action de base unique qui lui donne une voix lors de l'élection des membres du conseil d'administration. Les bénéfices, qui, en fait, ne peuvent être distribués avant que l'entreprise ne soit payée, c'est-à-dire dans plusieurs années, sont attribués de la façon suivante : le premier tiers est divisé en parts égales entre tous les travailleurs; le deuxième tiers est attribué en fonction du niveau de responsabilité et des années de service; et le dernier tiers est attribué en fonction de la somme investie dans l'entreprise.

Afin de protéger les neuf actionnaires qui, à l'origine, ont investi le gros du capital, chacun de ceux-ci détient une " action privilégiée ", de valeur nominale, qui permet au groupe d'élire quatre des sept administrateurs. Au nombre de ces " actionnaires privilégiés " se trouvent le directeur général, plusieurs autres directeurs et de simples travailleurs. Les sept administrateurs font tous partie du personnel de l'entreprise, et quelques-uns d'entre eux sont de simples travailleurs. L'entreprise n'est pas syndiquée, mais elle l'était à l'époque de l'ancien propriétaire.

Le rendement de l'entreprise est excellent, la productivité par heure-personne équivalant approximativement au double de celle des concurrents. Cette productivité est le résultat de plus grands efforts fournis par le personnel et de la souplesse qu'il est possible d'atteindre au niveau de la répartition des tâches. De plus, les travailleurs sont prompts à soumettre des suggestions permettant de réaliser des économies. Les travailleurs touchent maintenant un salaire, plutôt qu'une rémunération horaire, et les salaires et les avantages sociaux sont aussi élevés, sinon plus, que ceux des concurrents. La valeur de l'action initiale a plus que triplé depuis la date où les travailleurs ont fait l'acquisition de l'entreprise, il y a trois ans, et le volume des ventes a augmenté plusieurs fois.

La Vancouver Island Transportation Company était une entreprise de transport interurbain par autocar desservant l'Île de Vancouver, lorsque le propriétaire, la International Utilities d'Edmonton a décidé de s'en défaire à la suite d'un conflit avec la Motor Carrier Commission (Commission des transports routiers) de la Colombie-Britannique. Sous la conduite du directeur général de l'entreprise, les travailleurs ont fait des démarches auprès de la International Utilities dans le but de faire l'acquisition de l'entreprise. Une entente a été conclue et, en 1970, l'entreprise a été achetée par les travailleurs, 84 des 100 travailleurs s'engageant à consacrer 342 000 $ à l'achat d'actions. L'application d'un programme de retenues à la source permettant aux travailleurs de payer les actions en quatre ans a contribué à faciliter cet achat. Le scrutin se faisait en fonction d'une voix par action, et le conseil d'administration était composé de chauffeurs, d'employés de bureaux et de cadres.

Le changement de propriétaires s'est révélé très avantageux pour l'entreprise. Entre autres, on constate un meilleur comportement des travailleurs, une meilleure attitude à l'égard du public et des coûts d'entretien moins élevés. L'entreprise est devenue régulièrement rentable, donnant aux actionnaires un rendement annuel d'environ 35 p. 100. Le syndicat, qui protégeait les chauffeurs et les mécaniciens, est resté en place, et les relations entre les travailleurs et la direction se sont améliorées considérablement.

Toutefois, en 1974, l'entreprise a été achetée par le gouvernement provincial, qui souhaitait que le transport provincial devienne propriété publique. Les travailleurs considéraient que le prix offert était bon, c'est-à-dire 6 $ l'action pour des actions achetées quatre ans plus tôt 1 $ chacune, et l'ont accepté par voie de scrutin. Les travailleurs considéraient qu'ils n'avaient pas tellement le choix, car

le gouvernement avait clairement indiqué que le transport par autocar deviendrait propriété publique, quel qu'en fût le propriétaire. Depuis que le gouvernement a acheté l'entreprise, un grand nombre des avantages amenés par la participation des travailleurs à la propriété sur le plan du comportement semblent disparaître.

La Byers Transport était une entreprise de camionnage ayant son siège social à Edmonton qui avait perdu de l'argent pendant les quatre années précédant l'année 1974, lorsque le propriétaire, la Pacific Western Air lines, a décidé de la mettre en vente. Sous la conduite du directeur général de l'entreprise, les travailleurs ont offert de s'en porter acquéreurs, et la PWA a accepté. Quelque 120 travailleurs (plus de 80 p. 100 des travailleurs admissibles) ont investi environ 100 000 $, les investissements variant entre 500 $ pour le personnel exécutant et 5000 $ pour les cadres supérieurs. Afin de réduire le prix d'achat, tous les biens et bâtiments sont demeurés la propriété de la PWA, qui les a loués à l'entreprise.

Une structure compliquée a été établie pour le capital social, et l'on a imposé des restrictions aux achats d'actions suivant les groupes de travailleurs (par exemple, exécutants, contremaîtres, cadres intermédiaires et cadres supérieurs). Toutes les actions étaient ordinaires, comportant les droits habituels de vote et de participation aux bénéfices. Les actions ne pouvaient être vendues qu'à d'autres travailleurs, par l'intermédiaire de l'entreprise, à un prix déterminé tous les deux mois par le vérificateur de l'entreprise. Le conseil d'administration comprenait des représentants de chaque groupe de travailleurs, plus un représentant de l'ancien propriétaire. Tous les mois, chaque actionnaire recevait un relevé financier et un rapport du président. Les chauffeurs et les mécaniciens, qui étaient syndiqués, avaient choisi de continuer d'être membres de leur syndicat.

Le changement de propriétaires a donné d'excellents résultats, tant sur le plan financier que sur le plan du comportement. Entre les années 1975 et 1979, l'entreprise a toujours été rentable, le prix des actions augmentant environ 10 fois. L'entreprise a rapidement étendu ses circuits, en partie grâce à l'acquisition d'une compagnie de camionnage dans une autre ville. Le taux de roulement a diminué, ainsi que les réclamations pour dégâts, une mesure clé de la qualité du travail des travailleurs. La quantité de travail par heure-personne a aussi augmenté.

Il y a cependant eu quelques plaintes de la part d'exécutants actionnaires. À la longue, ce groupe est devenu de plus en plus mécontent car il percevait que la direction était peu encline à laisser les simples travailleurs exercer une plus grande influence sur les décisions de l'entreprise. Toutefois, ces plaintes étaient neutralisées par le bon rendement apparent de la direction sur le plan de l'exploitation de l'entreprise.

En 1979, une importante société de transport a offert d'acheter toutes les actions de l'entreprise. Le prix offert était équivalent à 50 fois environ celui que les travailleurs avaient payé au départ. Ceux-ci ont voté à l'unanimité en faveur de cette offre.

La Société populaire Tricofil Inc. a été créée en 1975 pour racheter l'usine de la Regent Knitting Mills, de Saint-Jérôme, au Québec, qui n'était plus rentable et que les propriétaires avaient décidé de fermer. Grâce à une importante campagne publicitaire, les travailleurs ont reçu de l'aide de diverses sources pour acheter l'entreprise, y compris des établissements financiers, le gouvernement provincial et une offre publique d'actions, sans compter l'achat d'actions par les travailleurs. Les anciens cadres supérieurs ont quitté l'entreprise, et les travailleurs ont nommé comme président un économiste de la Fédération du travail du Québec.

Malheureusement, malgré les fonds injectés de façon permanente par le gouvernement (totalisant plus de 3 millions de dollars) l'usine n'est pas devenue rentable. En juin 1981, l'entreprise a été fermée, pendant que ses dirigeants s'efforçaient de réunir des fonds pour construire une nouvelle usine, mesure qu'ils considéraient comme essentielle à la survie de l'entreprise.

Plusieurs facteurs semblent avoir contribué à cet échec. Premièrement, on n'a pas reconnu assez tôt qu'il était essentiel de construire une nouvelle usine et que les installations existantes ne pourraient pas être exploitées de façon rentable. Ensuite, l'entreprise n'a pas fait appel à des cadres supérieurs professionnels et chevronnés. Enfin, la demande de produits de l'entreprise a été grandement diminuée par des produits textiles importés, faciles à obtenir et bien moins coûteux. Compte tenu de la manière dont les conditions économiques ont évolué depuis la date de l'achat, il semble que l'entreprise avait, dès le départ, peu de chances de réussir.

Les entreprises achetées par les travailleurs à l'ancien propriétaire. Dans certains cas, l'achat d'une entreprise relativement saine par les travailleurs découle du souhait de l'ancien dirigeant propriétaire de vendre son entreprise. Examinons deux cas de ce genre : celui de la Rumble Equipment en Ontario et celui des Transports Harvey, au Québec.

La Rumble Equipment conçoit et fabrique divers genres d'appareils industriels spécialisés, y compris des machines à souder automatiques et du matériel à mouvements commandés. Fondée par George Rumble en 1940, l'entreprise a été achetée de sa succession par un petit groupe de travailleurs en 1962. Depuis cette date, la proportion de travailleurs actionnaires a graduellement augmenté et elle atteint, aujourd'hui, 45 employés sur 61, bien que la majorité des actions soient encore détenues par les membres de la direction. Celles-ci doivent être vendues lorsque le travailleur quitte l'entreprise. Aucun travailleur (cadre ou exécutant) n'a le droit de détenir plus de 20 p. 100 des actions ordinaires (avec droit de vote).

En outre, l'entreprise applique un régime de participation aux bénéfices qui verse en espèces 25 p. 100 des bénéfices avant impôts, ce qui peut servir, si le travailleur le désire, à acheter des actions. Le conseil d'administration de l'entreprise se compose principalement de

cadres, mais un comité d'actionnaires a récemment été formé pour faciliter la communication. Ce comité sert, entre autres, de premier palier dans le processus de règlement des griefs au sein de l'entreprise.

Les résultats obtenus sont excellents, et l'entreprise jouit d'un taux de rentabilité toujours élevé. La valeur des actions a quintuplé à peu près depuis 1972, époque à laquelle tous les travailleurs ont eu la possibilité d'acheter des actions. Selon le président de l'entreprise, la participation des travailleurs a permis d'accroître leur motivation, de réduire la nécessité d'exercer une supervision étroite et de diminuer les coûts.

Les Transports Harvey ont été fondés par Arthur Harvey en 1950 et achetés de sa succession par les travailleurs en 1972, quelque quatre années après sa mort. En 1980, environ 100 des 160 travailleurs détenaient des actions de l'entreprise. Celle-ci a établi plusieurs mécanismes de participation, y compris des réunions d'actionnaires deux fois par année et la présence des travailleurs au sein du conseil d'administration, qui, en 1980, se composait de quatre cadres et de cinq exécutants. Les travailleurs sont demeurés syndiqués. L'entreprise a eu beaucoup de succès au cours des années 1970 et a joui d'un taux de croissance élevé.

Toutefois, en 1980, elle s'est heurtée à des difficultés financières et a eu besoin de nouveaux capitaux pour poursuivre ses activités. En conséquence, en novembre de la même année, les actionnaires ont approuvé par voie de scrutin l'achat par quatre cadres de 80 p. 100 des actions. Ils ont ensuite supprimé la représentation des travailleurs au conseil en croyant que l'entreprise avait besoin d'une direction centrale énergique. Selon la direction actuelle, le conseil est intervenu indûment dans les décisions de la direction, et des abus ont été commis par des administrateurs élus. En fait, le directeur général précédent a démissionné à cause de cette ingérence. Bien que les travailleurs conservent 20 p. 100 des actions de l'entreprise, la nouvelle direction a fait savoir clairement que l'entreprise fonctionnera d'une manière relativement classique. Il reste à voir quelle sera la réaction des travailleurs à long terme, mais au cours de la première année de prise en mains par la nouvelle direction, l'entreprise est redevenue rentable.

4. Les coopératives de travailleurs

Les coopératives de travailleurs diffèrent généralement sous un certain nombre d'aspects des autres entreprises où se pratique la participation des travailleurs à la propriété. Tout d'abord, l'achat d'une action dans la coopérative est habituellement exigé comme condition d'emploi. Deuxièmement, les membres n'ont le droit d'acheter qu'une seule action, ce qui donne à toutes les travailleurs propriétaires une voix égale dans la direction de leur entreprise. Troisièmement, les travailleurs ne peuvent vendre leur action pendant qu'ils sont à l'emploi de la coopérative et doivent prendre les dispositions requises pour la vendre lorsqu'ils quittent l'entreprise. Quatrièmement, dans de nombreux cas, les cadres n'ont pas le droit de détenir une action, mais doivent agir à titre de travailleurs rémunérés, engagés par le conseil d'administration.

Il existe très peu de coopératives de grande taille au Canada, bien qu'il en existe probablement un nombre important de relativement petites, dont l'existence est habituellement de courte durée. La Richmond Plywood Corporation de Richmond, en Colombie-Britannique, est un exemple de ces grandes coopératives. Cette entreprise a été fondée en 1950 par des Américains, qui avaient établi un certain nombre d'usines de contreplaqué sur la côte du Pacifique. Après une campagne de publicité et la vente de 300 actions à des membres de la collectivité, les fondateurs se sont retirés, laissant derrière eux la structure de l'organisation de l'entreprise. Chaque travailleur propriétaire a payé au départ 5000 $ pour une action de l'entreprise avec droit de vote. Celle-ci a engagé des cadres professionnels, n'ayant pas le droit de détenir des actions. Les actions comptent pour une voix chacune lors de l'élection du conseil d'administration. Les dividendes ne sont pas payés en actions, mais, sont plutôt ajoutés aux traitements horaires des travailleurs propriétaires. En outre, ces traitements sont un peu plus élevés (d'environ 12 p. 100) que ceux des concurrents. Une partie des bénéfices est versée en espèces dans le cadre d'un régime de participation aux bénéfices et le solde est réparti en parts égales entre les actionnaires.

Un travailleur propriétaire ne peut vendre son action que lorsqu'il quitte la coopérative. Le prix est fixé par l'acheteur et le vendeur, et l'entreprise doit approuver les nouveaux travailleurs propriétaires. Même si l'actionnaire n'est pas forcé de vendre son action lorsqu'il cesse de travailler, la plupart le font parce que les dividendes distribués sous forme de traitements horaires et les avantages de la participation aux bénéfices ne reviennent qu'aux travailleurs propriétaires. Pour des raisons analogues, les travailleurs éventuels représentent les principaux acheteurs de ces actions. Toutefois, étant donné que les actions ont aujourd'hui une valeur estimative d'environ 35 000 $, il devient de plus en plus difficile de trouver des acheteurs. Cette situation est aggravée par la faible demande de bois de construction, qui a entraîné une réduction du nombre d'heures de travail des travailleurs propriétaires. Plutôt que de mettre à pied des travailleurs propriétaires, l'usine ferme toutes les deux semaines, ce qui a pour effet de réduire le salaire brut de 50 p. 100. On s'attend à reprendre la production normale lorsque la demande augmentera.

Outre le conseil d'administration, qui se compose de travailleurs exécutants seulement, il existe plusieurs autres mécanismes permettant aux travailleurs de participer au fonctionnement de l'entreprise. Il y a entre autres le " comité d'usine ", qui s'occupe principalement des questions touchant le personnel et qui exerce une influence considérable. Les actionnaires tiennent deux réunions générales par année et donnent aux cadres des renseignements non officiels. Ces cadres sont censés consulter régulièrement les travailleurs propriétaires.

En général, cette coopérative a obtenu de bons résultats, car l'entreprise est demeurée généralement rentable depuis les 25 dernières années. L'outillage de production a été modernisé en ayant recours au financement bancaire, que l'entreprise n'a pas de difficulté à obtenir. La productivité par heure-personne est supérieure à la moyenne et le taux de roulement est inférieur. L'absentéisme est légèrement inférieur à la moyenne.

Les coopératives de la seconde catégorie sont généralement très petites et, dans la plupart des cas, sont constituées pour des raisons idéologiques. Bien qu'il y ait des exceptions, la plupart souffrent d'un financement insuffisant, d'un manque de direction professionnel et d'un niveau excessif de participation au processus décisionnel. La plupart du travail se fait soit sur une base bénévole par les membres soit à un salaire insignifiant. Bien qu'elles puissent fonctionner efficacement pendant un certain temps, la plupart de ces coopératives disparaissent ou reviennent à un type de propriété classique après quelques années, à mesure que les principaux membres perdent leur enthousiasme devant les longues heures de travail et les maigres salaires et qu'ils se rendent compte que les membres ne participent pas tous d'une manière égale aux efforts qu'il faut déployer pour que la coopérative fonctionne. En raison de leurs structures et du manque de compétences en matière de gestion, la plupart des coopératives qui parviennent à survivre demeurent très petites.

L'actionnariat et le rôle des syndicats

Les syndicats éprouvent généralement des sentiments partagés au sujet de l'actionnariat des travailleurs. D'une part, ils peuvent se préoccuper du fait qu'un important taux d'actionnariat diminue la fidélité des travailleurs à l'égard de leur syndicat et de ne pas être certains du rôle exact que jouera le syndicat dans une telle situation. Par contre, lorsque les travailleurs veulent participer à la propriété, ou lorsqu'il s'agit de la seule solution pour éviter la fermeture d'une usine, la plupart des syndicats ne s'y opposeront pas. Une autre préoccupation est le fait qu'un programme d'actionnariat peut être utilisé par la direction comme un moyen de remplacer les salaires et les avantages sociaux existants.

Un grand nombre de sociétés étatisées syndiquées appliquent un régime d'actionnariat, et cela a relativement peu d'effet sur le syndicat. Toutefois, dans ces cas, les travailleurs ne détiennent qu'une part relativement petite des actions. Qu'en est-il des entreprises qui appartiennent dans une plus grande mesure aux travailleurs?

Heureusement, il y a suffisamment d'entreprises syndiquées où l'on pratique la propriété pour que l'on puisse tirer des conclusions. En général, les faits indiquent que les craintes des syndicalistes ne sont pas bien fondées. Sur les sept entreprises canadiennes syndiquées dont il est question dans le présent document et qui, au cours des dernières années, ont été achetées entièrement ou en grande partie par des travailleurs, une seule a par la suite révoqué l'accréditation du syndicat. Cela s'est produit dans une petite entreprise du secteur de la salaison et de la conserverie de la viande, où le syndicat, à l'encontre des souhaits de ses membres locaux, a refusé d'autoriser des changements à la convention qui auraient permis d'assouplir les fonctions des travailleurs et qui étaient essentiels à la survie de l'entreprise.

Dans le cas de la Vancouver Island Transportation Company et de la Byers Transport, deux entreprises appartenant en totalité aux travailleurs, les syndicats sont restés en place pendant toute la période où les travailleurs ont été propriétaires des entreprises, de même que lorsque les entreprises sont revenues à un système de propriété classique. Chez les Transports Harvey, la Tembec Forest Products et la Northern Breweries, les syndicats sont aussi restés en place, comme ils l'ont fait chez Tricofil jusqu'à la fin. En fait, le dernier président de Tricofil était un dirigeant syndical.

Une étude en profondeur des effets du régime de participation à la propriété sur la syndicalisation a été menée au sein de la compagnie Byers Transport, où deux membres du syndicat (l'un des deux étant le délégué du personnel) ont été élus au conseil d'administration. Les chauffeurs et manutentionnaires de l'entreprise étaient affiliés depuis plusieurs années à un très grand syndicat international, et une clause " d'atelier syndical parfait " était en vigueur. Environ six mois après l'achat par les travailleurs, moins d'un tiers des membres considéraient qu'un syndicat n'était pas nécessaire, plus de 80 p. 100 considéraient qu'il n'y avait pas de raison pour laquelle le syndicat et la direction ne pouvaient pas travailler ensemble, et moins de 30 p. 100 estimaient qu'il serait difficile d'être fidèles et à l'entreprise et au syndicat. Il n'y avait aucune différence entre les travailleurs propriétaires et les non-propriétaires sur ce plan. L'enquête menée un an plus tard a démontré que ces sentiments n'avaient pas changé.

Toutefois, il semble bien que le syndicat ne jouera plus le même rôle antagoniste, en partie à cause de la plus grande confiance et de la plus grande franchise que manifestent les parties. Par exemple, à la compagnie des produits forestiers Tembec, où les travailleurs exécutants sont propriétaires de plus d'un tiers de l'entreprise, deux membres du syndicat, y compris le président local, siègent au conseil d'administration. Le syndicat peut consulter sans restriction tous les livres de la société et ce, en tout temps. Les négociations se déroulent maintenant sur une base continuelle, et celles qui ont porté sur les deux dernières conventions collectives n'ont duré en fait que trois jours et demi et cinq jours respectivement. En outre, on a créé huit comités composés de travailleurs et de membres de la direction, qui traitent de questions allant de l'embauchage et l'évaluation des emplois, aux règles relatives à la discipline.

À la compagnie Byers Transport, les relations entre travailleurs et membres de la direction étaient extrêmement difficiles avant que les travailleurs ne rachètent l'entreprise, comme en témoignent les grèves, les débrayages et le grand nombre de griefs. Après que les travailleurs eurent acheté l'entreprise, les négociations ont pris une toute autre tournure, le syndicat ayant accès à tous les renseignements financiers. Il n'y a presque plus de griefs, parce qu'ils sont maintenant réglés rapidement, à l'amiable, par le syndicat et la direction.

Dans le cadre du nouveau rôle que joue le syndicat, il peut être nécessaire que celui-ci fasse preuve de plus de souplesse et d'innovation dans sa façon d'aborder les problèmes qu'éprouve l'entreprise. Dans le cas bien précis où il n'a pas adopté cette attitude, le syndicat a perdu l'appui de ses membres locaux.

Il semble qu'il y ait plusieurs fonctions qu'un syndicat puisse remplir, même dans une entreprise appartenant aux travailleurs. Premièrement, il peut représenter certains groupes de travailleurs qui, autrement, pourraient toujours exercer une moins grande influence que la direction. Cela s'applique particulièrement dans le cas d'entreprises où la direction détient une part importante des actions avec droit de vote. Deuxièmement, le syndicat peut toujours constituer un moyen indépendant de protéger les droits des actionnaires en tant que travailleurs. Enfin, dans de nombreux cas, les travailleurs ne sont pas tous actionnaires, et le syndicat constitue peut-être le seul organisme pouvant représenter les travailleurs non actionnaires.

Les dispositions législatives pertinentes

Au Canada, très peu de lois encouragent ou facilitent l'achat d'actions par les travailleurs d'une entreprise, à l'exception du Régime de participation différée aux bénéfices (dont il a été question au chapitre II), bien que le gouvernement actuel ait manifesté un certain intérêt pour cette question. Cet état de choses tranche nettement avec la situation prévalant aux États-Unis où, depuis 1974, il existe des dispositions législatives offrant des avantages fiscaux aux entreprises qui établissent un Régime d'actionnariat des travailleurs (Employee Stock Ownership Plan-ESOP). Bien qu'il en existe plusieurs variantes, l'un des régimes les plus répandus est le régime " amplifié ", dans le cadre duquel une fiducie (Employee Stock Ownership Trust-ESOT) est établie. Cette fiducie emprunte de l'argent d'un établissement financier et achète ensuite des actions de l'entreprise, qui sont créditées aux travailleurs suivant une formule établie à l'avance. L'entreprise convient d'effectuer des paiements réguliers à la fiducie, qui remboursera ensuite le prêteur. L'avantage de ce système est que le capital, ainsi que les intérêts versés à la fiducie, peuvent être entièrement déduits de l'impôt.

Le Québec est la seule province qui dispose d'une loi particulière dans ce domaine; cette loi, qui a été adoptée en 1979, permet aux actionnaires ou aux travailleurs de demander une déduction fiscale de 20 p. 100 du revenu, jusqu'à concurrence de 15 000 $ par année (moins toute cotisation à un REER ou un REEL), si ce montant sert à acheter de nouvelles actions émises par des sociétés siégeant au Québec qui sont approuvées par la Commission des valeurs mobilières du Québec.

La plupart des provinces disposent d'organismes par l'entremise desquels une aide financière peut être accordée aux travailleurs qui désirent acheter leur entreprise, mais ils doivent pour cela remplir les mêmes conditions que toute autre entreprise. Un programme qui peut s'appliquer aux éventuels travailleurs propriétaires en Ontario est le Foreign Subsidiary Buyback Program (programme de rachat de filiales

de sociétés étrangères), établi en 1980, en vertu duquel un cadre, travailleur ou groupe d'investisseurs canadiens peuvent bénéficier d'une aide financière pour racheter des filiales de sociétés étrangères qui sont exploitées en Ontario.

Les caractéristiques d'un régime efficace d'actionnariat

Le régime le plus efficace est celui qui tient compte des besoins et objectifs précis d'une entreprise et des circonstances particulières dans lesquelles elle se trouve. Toutefois, afin de maximiser les avantages possibles de la participation des travailleurs à la propriété, il y a plusieurs principes généraux qu'il faut prendre en considération.

1. La participation à la propriété devrait être importante. L'expérience a démontré qu'il existe un rapport direct entre la part de l'actif net détenue par les travailleurs et le succès de l'entreprise.

2. Les actions détenues par les travailleurs devraient être largement distribuées. On a découvert qu'il existe un rapport direct entre le nombre de travailleurs participant à la propriété et le succès de l'entreprise.

3. L'investissement devrait être " réel ". Pour que cela soit le plus efficace possible, le travailleur devrait être en mesure d'utiliser son investissement d'une manière réelle : comme revenu, comme source d'argent comptant ou comme garantie subsidiaire. Pour maximiser l'engagement des travailleurs, ils devraient être tenus d'engager une certaine somme pour l'achat d'actions, ce qui ne veut pas dire que les régimes qui utilisent les actions comme forme de rémunération n'ont aucune valeur.

4. La propriété directe est plus efficace que la propriété indirecte. On a découvert que les formes de propriété qui sont appliquées par l'entremise d'un mécanisme du genre de la fiducie ont moins de succès que celles qui exigent un investissement direct de la part des travailleurs.

5. Les mécanismes relatifs à l'administration du système d'actionnariat doivent être justes et clairement énoncés.

6. Un régime d'actionnariat des travailleurs ne devrait pas être considéré comme un moyen de remplacer un bon salaire et de bons avantages sociaux.

7. La participation des travailleurs à la propriété ne sera valable que dans la mesure où ceux-ci peuvent augmenter d'une manière efficace leur participation au sein de l'entreprise. Les travailleurs propriétaires s'intéresseront davantage à l'entreprise et souhaiteront participer à son fonctionnement. Ils voudront en savoir plus sur les activités de l'entreprise et avoir la possibilité de participer aux décisions qui la concernent.

8. Pour atteindre cet objectif d'une manière efficace, il faudra vraisemblablement former les cadres et les superviseurs. On a souvent découvert que sans cela, ces personnes ne sont pas en mesure de satisfaire aux exigences d'une plus grande participation imposées par les travailleurs en en tirant profit sur le plan de la productivité, ce qui crée un sentiment de frustration chez les deux parties. Il serait également souhaitable de dispenser une certaine formation aux travailleurs, plus particulièrement à ceux qui sont élus au conseil.

9. Enfin, le processus de mise en application peut être crucial. Un bon régime peut échouer parce que la mise en application a été effectuée hâtivement, sans tenir suffisamment compte des préoccupations ou des besoins des travailleurs. Les chances de réussir la mise en application seront bien plus grandes si, au préalable, on demande aux travailleurs de participer au processus et que l'on en discute à fond.

<u>Le fonctionnement des régimes d'actionnariat</u>

1. Les régimes établis au sein de sociétés étatisées

L'émission publique des actions élimine les problèmes que pose la détermination de leur prix. La plupart des entreprises semblent acheter des actions de travailleurs sur le marché, bien qu'un grand nombre d'entre elles émettent des actions auto-détenues, les autres utilisant une combinaison d'actions achetées sur le marché, d'actions auto-détenues ou de nouvelles émissions d'actions. Presque toutes se servent d'actions ordinaires. Huit des 50 régimes précédemment mentionnés exigent que les travailleurs détiennent leurs actions pendant un certain temps avant de pouvoir les vendre. La période d'attente est habituellement de un an ou moins.

Quatre types de mécanismes sont utilisés pour faciliter l'achat des actions : retenues à la source, contributions par l'employeur, diminutions de prix et prêts à intérêts peu élevés. Environ 20 p. 100 des entreprises ont eu recours aux retenues à la source, simplement pour faciliter l'achat des actions. Quelque 70 p. 100 des entreprises ont soit fourni un certain genre de contribution pour égaler les fonds versés par les travailleurs, soit accordé des remises par rapport aux prix courants. Environ 10 p. 100 des entreprises ont consenti des prêts à intérêts peu élevés aux travailleurs pour les aider à acheter des actions. Bien sûr, plusieurs de ces mécanismes peuvent être utilisés simultanément.

Dans la plupart des cas, tous les travailleurs ont le droit de prendre part au régime, mais il y a habituellement certaines limites au nombre d'actions qui peuvent être achetées au cours d'une année donnée. Ces limites sont normalement fondées sur un pourcentage du salaire versé à un particulier. Les raisons pour lesquelles les entreprises limitent ainsi le nombre d'actions achetées ne sont pas très claires. Elles tentent peut-être d'empêcher le coût de ces programmes de monter dans les cas où elles versent des contributions ou accordent des remises.

Pour maximiser les effets de ces régimes, il est essentiel que les communications soient efficaces. Les travailleurs doivent fréquemment recevoir des renseignements sur le rendement de l'ensemble de l'entreprise, ainsi que sur celui de leur propre unité de travail. La mise en oeuvre de moyens de faire participer davantage les travailleurs actionnaires au processus décisionnel contribuera à leur donner le sentiment qu'une part de l'entreprise leur appartient vraiment.

Afin de favoriser la participation des travailleurs à la propriété, certaines entreprises appliquent un régime de participation aux bénéfices qui redistribue ceux-ci en actions plutôt qu'en espèces. Bien sûr, non seulement cela permet aux travailleurs de détenir des actions rapidement, mais cela fournit une source de capitaux à l'entreprise.

2. Les régimes établis au sein de sociétés privées

L'établissement d'un régime d'actionnariat dans une société privée est une opération bien plus complexe que dans une société étatisée, car il faut créer des mécanismes relatifs à la fixation du prix des actions et à leur négociation. Par contre, c'est souvent dans les sociétés privées que ce genre de régime donne les résultats les plus intéressants, parce que la proportion des actions de l'entreprise que détiennent les travailleurs est habituellement plus importante que dans les sociétés étatisées. Il est aussi plus facile d'empêcher des " étrangers " d'acquérir des actions d'une société privée.

Les questions qu'il faut considérer lors de l'établissement d'un régime comprennent la nature des actions, la méthode de fixation des prix, les méthodes de vente et de négociation, l'admissibilité, les restrictions imposées aux achats et aux ventes et la mesure dans laquelle les actions donnent le droit de voter et d'être renseigné. Afin de maximiser les effets favorables de ces régimes, il est important, en outre, d'établir des mécanismes qui permettent aux travailleurs d'accroître d'une manière efficace leur participation au fonctionnement de l'entreprise et au processus décisionnel. Cette question sera traitée dans une autre section, après avoir examiné en détail les difficultés et les rouages de ces mesures.

La nature des actions. Les actions émises aux travailleurs devraient leur donner le droit de voter et de participer pleinement aux bénéfices (actions ordinaires). Il ne faudrait pas employer d'actions privilégiées, car elles affaiblissent le lien entre le rendement de l'entreprise et la valeur des actions. Dans certains cas, il peut être souhaitable d'établir une catégorie distincte d'actions ordinaires. Par exemple, lorsque ce sont les travailleurs qui détiennent le plus petit nombre d'actions, il est possible qu'aucun membre du conseil d'administration ne soit élu par les travailleurs actionnaires. Une catégorie distincte d'actions détenue par les travailleurs pourrait être créée pour leur donner le droit d'élire un certain nombre d'administrateurs. Si possible, les actions devraient permettre de participer directement à la propriété de l'entreprise, plutôt que d'y participer indirectement par l'entremise d'une fiducie ou d'une société de portefeuille.

<u>La négociation des actions</u>. Étant donné que les actions ne peuvent être négociées sur le marché libre, il faut établir un mécanisme quelconque pour permettre aux travailleurs actionnaires de vendre leurs actions et aux nouveaux travailleurs d'en acheter. Les arrangements qu'il est possible de prendre dans ce domaine varient considérablement. Certaines coopératives de travailleurs ne permettent à l'employé de vendre " l'action " (chaque propriétaire ne peut en détenir qu'une) qu'au moment où il prend sa retraite ou il quitte son emploi. Ce n'est que lorsqu'une telle action devient disponible qu'un travailleur qui n'est pas propriétaire a la possibilité d'en faire l'achat. Le fait que le prix de l'action peut, avec le temps, augmenter à un point tel qu'un particulier ne soit plus en mesure de l'acheter, constitue le principal problème que crée cette situation. C'est la raison pour laquelle plusieurs des usines de contre-plaqué du Nord-Ouest, sur la côte du Pacifique, qui appartenaient à des travailleurs ont été vendues à des sociétés classiques, afin de permettre aux membres qui prenaient leur retraite de toucher leur argent. Un autre problème qu'occasionne ce type d'arrangement est le fait que les travailleurs propriétaires ne peuvent toucher leur argent que s'ils quittent leur emploi.

Une solution à laquelle on a plus souvent recours consiste à établir des périodes de négociation à intervalles réguliers. En pratique, ce processus se déroule de la façon suivante. Lorsque les travailleurs achètent des actions pour la première fois, ils doivent accepter d'accorder à l'entreprise un droit de préemption. L'entreprise, qui agit à titre d'agent, offrira les actions mises en vente à d'autres travailleurs admissibles, à un prix établi en fonction d'une formule prévue par le régime d'actionnariat des travailleurs. Lorsque la demande est insuffisante, l'entreprise elle-même peut décider d'acheter les actions, ou le travailleur qui les vend peut être simplement obligé d'attendre qu'un acheteur se présente. Normalement, on dresse une liste de priorités en vertu de laquelle certains types de vente se voient accorder la priorité. Par exemple, les ventes qui sont attribuables au fait que le travailleur prend sa retraite, meurt ou quitte son emploi se voient généralement accorder une priorité plus grande que les ventes purement volontaires.

Suivant la souplesse désirée, les dates de négociation peuvent être fixées sur une base trimestrielle, semestrielle ou annuelle. Une base annuelle simplifie le processus administratif, et cela semble être l'intervalle le plus fréquemment utilisé. Toutefois, l'application d'un système trimestriel offre plus de souplesse aux travailleurs et les sensibilise aussi davantage au rendement de l'entreprise. Avec un système trimestriel, il faut aussi prévoir une procédure quelconque pour éviter l'achat et la vente à court terme d'actions faits dans le but de spéculer. Un moyen efficace de décourager cette pratique consiste à ne pas permettre à un particulier qui a vendu des actions l'année précédente d'en racheter.

<u>La détermination du prix des actions</u>. La façon la plus répandue de déterminer le prix des actions consiste à utiliser leur valeur comptable, rajustée en fonction de la valeur réelle de certains biens fixes, plus particulièrement les terrains et les bâtiments. C'est habituellement le vérificateur externe de l'entreprise qui en détermine le prix, afin

d'éviter que l'on puisse croire à des manipulations. Dans un cas, celui de la Northern Breweries, c'est de cette façon que le prix est établi, mais les travailleurs ont aussi le droit de recevoir une offre intéressante d'un autre travailleur et d'accepter celle qui est la plus élevée des deux. Dans d'autres cas, le prix des actions est simplement déterminé par l'acheteur et le vendeur.

Les restrictions relatives aux actions détenues. Afin d'éviter que certains particuliers n'accumulent une quantité exagérée d'actions, on impose généralement des restrictions sur la proportion totale des actions des travailleurs qu'une personne peut détenir. Cette proportion maximale est habituellement fixée à 5 p. 100 ou moins.

La marche à suivre lors de la cessation de l'emploi. De toute évidence, une entreprise cesserait graduellement d'appartenir aux travailleurs si l'on permettait à ceux qui la quittent de conserver leurs actions. En outre, la plupart des sociétés privées aiment exercer un certain contrôle sur ceux qui détiennent leurs actions. Par conséquent, dans de nombreux cas, les travailleurs qui quittent l'entreprise sont tenus de remettre leurs actions à la société pour qu'elle les vende.

Toutefois, cette mesure peut causer certains problèmes fiscaux, ainsi que drainer les réserves liquides de l'entreprise. Par conséquent, certains régimes autorisent la conversion d'actions ordinaires en actions privilégiées (sans droit de vote) produisant un rendement fixe et remboursables graduellement au cours d'un certain nombre d'années. Certaines entreprises offrent cette option à tous les travailleurs qui quittent leur emploi, alors que d'autres ne l'offrent qu'à ceux qui prennent leur retraite.

L'admissibilité. Des études ont démontré que plus la proportion de travailleurs participant au régime d'actionnariat est grande, plus celui-ci sera efficace. Par conséquent, il semble que la solution la meilleure consiste à permettre à tous les travailleurs permanents qui ont travaillé un certain temps (un an par exemple) de prendre part au régime.

L'achat volontaire ou obligatoire d'actions. La question de savoir si les travailleurs devraient être tenus d'acheter des actions de l'entreprise afin de pouvoir obtenir un emploi est discutable. Les coopératives de travailleurs l'exigent souvent. Toutefois, dans d'autres types de régimes de participation à la propriété, il est probablement préférable de laisser le travailleur décider s'il veut acheter des actions et, le cas échéant, combien. Dans ces circonstances, il faudrait aussi indiquer clairement que le fait de refuser d'acheter des obligations ne met nullement en péril la position du travailleur au sein de l'entreprise.

Le droit d'accès à l'information. Le droit d'accès à certains renseignements devrait être inclus dans le régime. Au nombre des renseignements fournis, on devrait compter les suivants:

- des rapports financiers trimestriels, incluant des comparaisons budgétaires, présentés par unité;

- un rapport trimestriel du président sur les faits valant la peine d'être signalés au sein de l'entreprise;

- des rapports informatifs relatifs aux nouvelles intentions sur le plan du financement, aux nouvelles possibilités et activités commerciales, aux activités de négociation portant sur les actions des travailleurs et aux décisions non confidentielles et relatives à la détermination du prix des actions prises par le conseil.

Les mécanismes de participation des travailleurs. Au début de la conception du régime, il est important de décider dans quelle mesure les travailleurs participeront au conseil d'administration et quels autres mécanismes de participation seront établis. Cette question est traitée d'une manière plus approfondie dans une autre section.

L'obligation de racheter des actions. Afin d'établir un marché garanti quelconque pour les actions des entreprises, certaines de ces dernières s'engagent à racheter une certaine quantité d'actions disponibles, si la demande des autres travailleurs est insuffisante. Cet engagement est habituellement énoncé en termes monétaires et est valable pendant une période donnée (par exemple, un an). Il faut toutefois noter que même si l'on s'engage à satisfaire une telle obligation, celle-ci n'est peut-être pas irrévocable en vertu de la Loi sur les corporations, advenant le cas où un tel déboursé mettrait en péril la survie de l'entreprise. Les travailleurs devraient être mis au courant de tous les détails concernant cette restriction possible.

Le rapport avec la participation aux bénéfices. Un grand nombre d'entreprises dont les travailleurs sont propriétaires bénéficient aussi de systèmes de participation aux bénéfices. Cela peut être particulièrement important lorsqu'il y a beaucoup de non-propriétaires au sein de l'entreprise. La redistribution des bénéfices sous forme d'actions de l'entreprise pourrait aussi aider tous les travailleurs à acheter des actions.

Les facteurs influant sur le succès des achats d'entreprises par les travailleurs

Si un grand nombre d'achats par les travailleurs d'entreprises en difficulté ont été couronnés de succès, d'autres n'ont pas eu cette chance. Il y a un grand nombre de facteurs qui semblent influer sur le succès d'une telle opération. D'abord et avant tout, les conditions économiques et celles du marché dans une industrie particulière peuvent être tellement défavorables qu'elles excluent toute possibilité de réussite. Toutefois, il y a eu tant d'exemples de cas où les travailleurs ont remis à flot une entreprise qui, auparavant, n'était pas rentable, que les démarches faites en vue d'acheter l'entreprise ne devraient pas être abandonnées pour la simple raison que cette dernière n'était pas rentable. Deux facteurs semblent revêtir une importance primordiale : la gestion efficace et le financement approprié. En général, les entreprises qui ont été rachetées et qui fonctionnent d'une manière efficace sont celles dont les cadres clés sont demeurés à leur poste. C'est important

pour au moins deux raisons principales. Premièrement, le temps est un élément presque toujours critique, et le fait de recourir à de nouveaux cadres qui ne connaissent pas l'entreprise et ses marchés peut simplement demander trop de temps. Deuxièmement, pour que les parties clés, comme les banquiers, les clients et même les travailleurs, continuent de faire confiance à l'entreprise, il est essentiel qu'elles constatent que celle-ci est dirigée par des personnes crédibles.

Le financement constitue aussi un problème. Outre les capitaux nécessaires à l'achat de l'entreprise, il est indispensable de disposer de fonds d'exploitation suffisants pour dépanner l'entreprise jusqu'à ce qu'elle puisse être remise sur pied. Cependant, l'hésitation normale des prêteurs à accorder de l'argent à une entreprise en difficulté sera vraisemblablement aggravée par l'incertitude que suscite la viabilité d'une entreprise appartenant à des travailleurs. Par conséquent, les achats par les travailleurs donneront vraisemblablement de meilleurs résultats dans les industries qui n'ont pas besoin de beaucoup de capitaux. Lorsque les besoins en capitaux sont considérables, comme dans le cas où les installations existantes sont désuètes et ont besoin d'être remplacées en totalité, les travailleurs seraient malavisés d'acheter l'entreprise. Étant donné que l'utilisation efficace des ressources humaines représente le plus grand avantage de la participation des travailleurs à la propriété, il semblerait que c'est au sein des entreprises à coefficient élevé de main-d'oeuvre et au sein de celles où les efforts et l'ingéniosité des travailleurs sont indispensables, que cet arrangement se révélerait le plus efficace.

La collaboration de l'ancien propriétaire est également importante. Afin de déterminer si l'exploitation de l'entreprise par les travailleurs peut être efficace, il faut disposer de certains renseignements financiers et administratifs essentiels. En outre, il est important de faire connaître ses intentions suffisamment à l'avance, car les arrangements relatifs à l'achat peuvent demander beaucoup de temps. Par ailleurs, il est important que les travailleurs fassent l'acquisition d'une " affaire florissante ", puisqu'une entreprise perd très rapidement ses clients, ses fournisseurs et la confiance des travailleurs une fois qu'elle a fermé ses portes. Certaines entreprises ont aussi contribué à réduire le prix d'achat en conservant la propriété des terrains et des bâtiments et en les louant aux travailleurs propriétaires.

Il est important que les travailleurs propriétaires reconnaissent la nécessité d'être dirigés par des gestionnaires professionnels et chevronnés, et qu'ils leur délèguent suffisamment de pouvoirs pour fonctionner de façon efficace. Toutes les décisions ne peuvent être prises par des comités, et les cadres ne devraient pas toujours avoir à reprendre une décision. Les décisions relatives à la sélection et aux affectations ne devraient être prises qu'en fonction de la compétence, et les travailleurs propriétaires ne devraient pas bénéficier de privilèges spéciaux ou être à l'abri de mesures disciplinaires. Par contre, les cadres doivent aussi reconnaître que le mode de gestion doit être différent de celui d'une entreprise classique, en permettant davantage aux travailleurs de participer de façon constructive au processus décisionnel et en reconnaissant la nécessité d'une plus grande communication.

En général, plus les attentes des travailleurs relativement à l'influence qu'ils exerceront au sein de l'entreprise et les arrangements relatifs à l'acquisition d'actions sont énoncés clairement avant l'achat, moins on éprouvera de difficultés plus tard; dans un grand nombre d'entreprises appartenant à des travailleurs, ceux-ci sont tellement préoccupés par les arrangements financiers et techniques entourant l'achat de l'entreprise qu'ils négligent cet aspect. Il peut être très difficile d'apporter les changements nécessaires plus tard.

Enfin, les entreprises qui sont constituées principalement pour des motifs idéologiques n'obtiennent généralement pas beaucoup de succès et tendent à disparaître relativement vite. Cela peut être imputable à la tendance à sous-estimer la valeur d'une équipe de gestion professionnelle, au fait de trop mettre l'accent sur les décisions démocratiques et d'hésiter à créer la hiérarchie et la structure de pouvoirs officielle que doit comporter une entreprise d'une certaine importance.

L'élaboration et la mise en application du régime

Pour élaborer et mettre en application un régime d'actionnariat que les travailleurs appuieront et qui permettra d'obtenir les résultats escomptés, il faut qu'une atmosphère de confiance et de franche communication règne. Cela s'applique particulièrement dans les cas où l'on demande aux travailleurs d'engager une certaine somme pour obtenir des actions. La direction devrait se méfier des régimes "tout faits " étant donné qu'ils ne sont peut-être pas conçus pour répondre aux besoins particuliers d'une entreprise donnée.

Si l'entreprise est syndiquée, il est souhaitable de faire appel au syndicat très tôt. Si on lui permet de contribuer d'une certaine façon à l'élaboration du régime, il y a davantage de chances que le syndicat appuie le régime, ou du moins ne s'y oppose pas. Toutefois, si le syndicat est exclu du processus d'élaboration du régime, ses membres peuvent considérer qu'il s'agit d'un truc de la direction pour détruire ou menacer sérieusement le syndicat et, par conséquent, ils y feront opposition. Si la direction persiste à aller de l'avant, cela peut détruire l'atmosphère de collaboration que le régime était censé créer.

L'un des moyens les plus efficaces de créer un régime qui répond aux besoins de toutes les parties et qui sera appuyé par les travailleurs, consiste à permettre à ces derniers de participer au processus d'élaboration du régime. À la SED Systems, un " groupe de travail chargé des questions liées à la participation à la propriété " a été constitué avant de mettre le régime sur pied. Présidé par le vice-président directeur, le " groupe de travail " était composé de représentants de toutes les sections de l'entreprise, y compris des techniciens, des ingénieurs, des machinistes et des superviseurs. Deux types de renseignements ont été fournis dès le départ. Premièrement, un expert-conseil (un professeur de l'université locale) a remis à chaque membre une trousse d'information portant sur le concept de la participation à la propriété, afin de permettre aux membres d'évaluer sa viabilité. Ensuite, un exposé détaillé sur la situation financière de l'entreprise a été donné pour permettre aux membres de déterminer la viabilité financière à court et à long terme de l'entreprise.

Dans le cadre d'une série de réunions, le groupe de travail a déterminé les questions, les préoccupations et les besoins des travailleurs, et rédigé un rapport provisoire à ce sujet. (Les décisions du groupe étaient prises à la suite d'un simple vote majoritaire.) Ce rapport a ensuite été distribué à tous les travailleurs, et des réunions de division ont été tenues pour discuter du régime. En se fondant sur les commentaires reçus, le groupe de travail a établi un projet de régime qui a été étudié par le conseil d'administration de l'entreprise, lequel a stipulé que certaines modifications devaient être apportées au régime définitif. Ce dernier a ensuite été présenté par le président à tous les travailleurs, lors d'une réunion spéciale. Par la suite, quelque 120 travailleurs (83,3 p. 100 des travailleurs admissibles) ont acheté des actions de la société pour une valeur de 250 000 $ (le maximum disponible). Le succès de la mise en oeuvre de ce régime peut être attribué à la manière dont il a été élaboré et mis en application.

<u>L'amélioration de la participation des travailleurs</u>

Pour profiter de tous les avantages du régime d'actionnariat des travailleurs, il faut établir des relations entre la direction et les travailleurs dans lesquelles ces derniers sont perçus comme des associés plutôt que comme des adversaires. Le régime d'actionnariat peut grandement contribuer à jeter les bases de relations axées sur la collaboration, en stimulant l'intérêt des travailleurs pour l'entreprise et en les sensibilisant davantage à son bien-être, de même qu'en leur donnant la possibilité de participer davantage au processus décisionnel. Toutefois, cela ne va pas de soi, même lorsque divers mécanismes officiels, comme la représentation au conseil d'administration et un conseil de travailleurs élus, sont prévus.

Il existe bon nombre de preuves voulant que les conséquences de la participation des travailleurs aux décisions qu'entraîne le régime d'actionnariat sont plus bénéfiques que les conséquences de la propriété en soi. En outre, si les travailleurs désirent prendre une part plus active aux décisions et que ce désir n'est pas réalisé, il est fort possible que cela produise un contrecoup négatif qui peut influer grandement sur leur attitude. Il est donc important de trouver de quelle façon améliorer la participation des travailleurs en même temps que l'on prépare le reste du régime.

Il y a trois grands secteurs auxquels les travailleurs peuvent souhaiter participer davantage, et chacun doit être abordé d'une manière différente. Il s'agit de la politique organisationnelle, des services et des emplois.

La participation aux décisions qui intéressent l'ensemble de l'entreprise nécessite habituellement certains types de mécanismes officiels, pouvant comprendre l'élection de représentants des travailleurs au conseil d'administration et la mise sur pied d'un conseil de travailleurs. En outre, les réunions de travailleurs actionnaires peuvent avoir lieu plus d'une fois par année, tous les trimestres par exemple. En général, la représentation au conseil d'administration ne suffit pas à permettre une telle participation, et il peut être souhaitable de former

un conseil de travailleurs. Ce conseil peut être utilisé comme terrain d'essai pour étudier les réactions des travailleurs face aux lignes de conduite proposées et servir de mécanisme par lequel les travailleurs peuvent suggérer de nouvelles lignes de conduite ou de nouvelles méthodes de travail ou de gestion. De plus, cet organe peut aider à améliorer les communications en général, tant vers le haut que vers le bas.

Les méthodes de fonctionnement et les pouvoirs du conseil devront être clairement énoncés, de préférence dans une constitution officielle. Le succès ultime de ce mécanisme dépend toutefois de la manière dont la direction l'intégrera au processus décisionnel de l'entreprise. La direction doit être prête à étudier sérieusement les propositions du conseil et, si elles ne sont pas mises en oeuvre, à expliquer pourquoi. La direction devrait aussi soumettre au conseil les changements de ligne de conduite proposés, afin d'en discuter, avant de prendre une décision définitive, plutôt que par la suite.

La participation des travailleurs au niveau des divers services peut se faire par des moyens moins officiels. Dans le cadre d'une réunion régulière du personnel, par exemple, il est possible de renseigner les travailleurs sur les questions qui intéressent leur service et de solliciter leur participation. Un mode de leadership participatif peut être adopté, mode selon lequel on consulte les travailleurs compétents au sujet des décisions qui les concernent. Il peut être possible de mettre sur pied des groupes de travail semi-autonomes, grâce auxquels on confie à des groupes de travailleurs la responsabilité d'exécuter les tâches qui leur sont assignées et ce, sans supervision extérieure. L'élément le plus important sur ce plan est un climat de franche communication et de confiance entre supérieurs et subalternes.

Il existe de nombreuses façons de permettre aux travailleurs d'exercer davantage d'influence sur les méthodes de travail. Lorsque les emplois sont très fragmentés, répétitifs et peu variés, il est difficile de maintenir la motivation des travailleurs. Seule une petite partie des ressources humaines potentielles est exploitée. Les emplois peuvent être restructurés de toutes sortes de façons pour comporter plus de variété et d'autonomie et avoir plus d'importance.

Pour que des changements puissent être apportés au chapitre de la participation des travailleurs, il est vraisemblablement nécessaire d'élaborer un programme de formation à l'intention de la direction. Ce programme devrait s'efforcer d'atteindre deux grands objectifs. Premièrement, il devrait aider les cadres à reconnaître le besoin d'avoir recours à une méthode de gestion participative, ainsi que les avantages qui peuvent en découler. Ensuite, il devrait aider les gestionnaires à acquérir les qualités nécessaires à un travail de supervision efficace et à les mettre en pratique.

Enfin, il peut être important aussi d'offrir certains cours de formation aux simples travailleurs. On songe immédiatement à un bref cours sur la façon de lire et d'interpréter les rapports financiers. Les travailleurs élus au conseil d'administration pourraient être encouragés à suivre des cours en politique commerciale. En fait, certaines entreprises considèrent que tout genre de formation administrative ajoute aux ressources humaines de l'organisation et défraient souvent les travailleurs des frais de scolarité exigés pour de tels cours. Dans toute entreprise appartenant aux travailleurs, cette mesure aurait encore plus de valeur.

IV - UN APERÇU DES RÉGIMES D'INTÉRESSEMENT ET D'ACTIONNARIAT

L'intéressement

L'intéressement a été défini comme un arrangement qui établit un lien entre la rémunération des travailleurs et le rendement de l'entreprise. Trois grandes catégories de régimes ont été déterminées : régime de participation aux bénéfices, régime de participation à la productivité et régime d'économies de coûts. Les régimes de participation aux bénéfices constituent une mesure d'encouragement s'appliquant à l'ensemble de l'entreprise qui promouvoit des intérêts communs à toute l'entreprise, qui augmente la loyauté, l'engagement et la motivation des travailleurs, et qui crée des rapports de collaboration plus étroits entre les travailleurs et la direction. Il existe bon nombre de preuves voulant que ces régimes peuvent permettre d'atteindre ces résultats.

Les régimes de participation aux bénéfices semblent atteindre leur maximum d'efficacité lorsque les bénéfices sont déterminés par les travailleurs et non pas par des facteurs étrangers à leurs efforts et à leur comportement. Dans les cas où les bénéfices fluctuent considérablement d'une année à l'autre, dans les industries de capital ou dans de très grandes organisations, la participation aux bénéfices peut ne pas se révéler aussi efficace. Bien qu'ils comportent certains avantages fiscaux et qu'ils puissent être utilisés comme régimes d'épargne-retraite, les régimes de participation différée aux bénéfices ne semblent pas fournir le même encouragement que les régimes de répartition à court terme.

Les régimes de participation à la productivité sont des programmes qui favorisent l'augmentation de la productivité grâce à une mesure d'encouragement collective et la possibilité pour les travailleurs de contribuer davantage à la gestion de l'entreprise, pour ce qui est des questions qui influent sur la productivité. Trois grands types de régimes, le régime Scanlon, le régime Rucker et le régime Improshare, peuvent permettre de créer une collaboration plus étroite entre les travailleurs et la direction, d'accroître la confiance entre les cadres et les travailleurs et d'atteindre des niveaux de productivité plus élevés.

Les régimes d'économies de coûts revêtent toutes sortes de formes. En général, ils consistent à déterminer les " coûts autorisés " et, ensuite, à distribuer entre les travailleurs et l'entreprise les économies réalisées par rapport à une période de base.

Pour établir un régime d'intéressement qui soit efficace, il est essentiel de tenir compte des caractéristiques de l'entreprise et des travailleurs et d'obtenir de la direction et des travailleurs qu'ils s'engagent vis-à-vis de ce qu'ils considèrent comme un régime juste et équitable. Ces régimes ne devraient pas servir de substitut à des salaires et des avantages sociaux équitables. Même si les syndicats peuvent éprouver des sentiments partagés au sujet de l'intéressement, un grand nombre de sections locales ont approuvé de tels régimes. Une fois que le régime est lancé, il est essentiel de pouvoir communiquer efficacement pour atteindre les buts visés.

L'actionnariat

Les régimes d'actionnariat ont pour principal objet de tisser un lien étroit entre les intérêts des travailleurs et ceux de l'entreprise, augmentant ainsi la satisfaction, la motivation et l'engagement des travailleurs, améliorant la qualité de la vie au travail en leur donnant la possibilité de participer davantage au processus décisionnel et jetant les bases de rapports de collaboration plus étroits entre les travailleurs et la direction. Ces régimes peuvent servir à toute une série d'autres fins, comme la remise à flots d'entreprises en difficulté et la canadianisation de l'industrie.

Il existe trois grands types de systèmes d'actionnariat : propriété partielle de sociétés étatisées, propriété partielle de sociétés privées et propriété complète. Même si les trois types de régimes semblent tous présenter des avantages, c'est lorsque les travailleurs détiennent une part importante des actions de l'entreprise, comme dans les deux derniers types de régimes, que leurs effets sont le plus spectaculaire. Cela peut s'expliquer par le fait que dans ces cas, la participation à la propriété s'accompagne habituellement d'une participation accrue au processus décisionnel.

Quels qu'en soient les effets, ces systèmes ne supplantent généralement pas le syndicat, même dans les cas où l'entreprise appartient en majorité ou en totalité aux travailleurs. Toutefois, pour le syndicat comme pour la direction, il semble qu'il soit nécessaire d'adopter un nouveau rôle, moins antagoniste.

Bien qu'elles soient souvent très bénéfiques, les conséquences des régimes d'actionnariat des travailleurs ne sont pas toujours positives. Un certain nombre de lignes de conduite ont été proposées pour maximiser l'efficacité de tels régimes. Il s'agit entre autres d'une part importante de la propriété revenant aux travailleurs, de la vaste distribution des actions, de règles bien définies pour administrer le régime et de mécanismes permettant d'améliorer les communications et d'accroître la participation des travailleurs au processus décisionnel. Les aspects pratiques de questions telles que la nature des actions, la détermination du prix des actions, les modalités de vente et de négociation, l'admissibilité et les restrictions relatives aux achats et aux ventes, ont été traités d'une manière relativement détaillée et ce, tant pour les entreprises étatisées que pour les entreprises privées.

Enfin, le présent document a traité assez longuement des facteurs qui influent sur le succès des entreprises rachetées par les travailleurs et en est venu à la conclusion que celui-ci repose sur deux éléments clés : gestion viable et structure financière.

Il a été souligné que les méthodes utilisées pour l'élaboration et la mise en oeuvre du régime pourraient exercer une très forte influence sur l'efficacité du régime et que des communications fréquentes avec les travailleurs et la participation de ces derniers ou du syndicat à l'élaboration du régime contribueraient grandement à ses chances de succès. Il a aussi été noté que la création d'une structure et d'une

atmosphère facilitant la participation efficace des travailleurs au sein de l'entreprise pourrait nécessiter un programme d'éducation et de formation intensif auquel devraient prendre part autant la direction que les travailleurs.

Conclusion

Le but des régimes d'intéressement et d'actionnariat est de permettre au travailleur moyen, dans l'atelier ou au bureau, de s'intéresser autant à l'avancement de l'entreprise que la haute direction. Il est regrettable que cet objectif soit considéré par beaucoup, tant chez les travailleurs que les dirigeants d'entreprise, comme utopique et démodé. Toutefois, les pressions qu'exercera la concurrence sur les entreprises canadiennes au cours des années à venir seront sensiblement plus fortes que dans le passé. Nous ne pouvons revenir aux solutions du passé. Nous devons considérer ce défi comme une occasion de revitaliser l'économie et un moyen d'entrer dans une nouvelle ère d'harmonie entre toutes les personnes qui composent une entreprise.

L'intéressement et l'actionnariat offrent la possibilité d'améliorer la qualité de la vie au travail dans les situations où il est impossible de concevoir les emplois autrement, en raison de contraintes financières ou techniques, et où il est impossible de rendre les emplois individuels plus intéressants, variés et stimulants. Un grand nombre d'emplois continueront d'être inintéressants, et un grand nombre d'usines continueront d'être un endroit désagréable où travailler. Dans ces circonstances, les régimes d'intéressement et d'actionnariat constituent peut-être le seul moyen d'améliorer la qualité de la vie au travail.

En outre, et cela est tout aussi important, ces régimes peuvent compléter d'autres genres de mesures liées à l'amélioration de la qualité de la vie au travail, et peuvent promouvoir ou faciliter celles-ci en créant chez les travailleurs le sentiment que leurs intérêts et ceux de l'entreprise sont les mêmes et en créant un esprit de collaboration. Il y a une question légitime que l'on évite de poser quand sont mises en application un grand nombre de mesures liées à l'amélioration de la qualité de la vie au travail, à savoir de quelle manière les travailleurs seront récompensés financièrement si ces mesures améliorent la productivité. Les régimes d'intéressement et d'actionnariat peuvent constituer la réponse à cette question. De plus, ces systèmes de participation peuvent améliorer directement la qualité de la vie au travail, en fournissant des moyens et des mécanismes par lesquels les travailleurs peuvent contribuer aux décisions qui sont prises au sein de l'entreprise.

Le présent document décrit toute une série de systèmes d'intéressement et d'actionnariat qui promettent de relever certains de ces défis. Même si ces programmes ne peuvent s'appliquer dans toutes les situations, et n'intéressent peut-être pas tous les cadres et tous les syndicalistes, ils peuvent servir à créer des lieux de travail plus productifs et plus satisfaisants. Et, en fin de compte, c'est à cela que nous aspirons tous.

Toutefois, il importe de souligner que ces régimes ne donneront les résultats escomptés que s'ils font partie intégrante d'une philosophie de la gestion et de l'organisation plus vaste, qui reconnaît que les travailleurs peuvent et devraient contribuer davantage au processus décisionnel de l'entreprise, et que la satisfaction d'une vaste gamme de besoins humains au travail peut profiter autant aux travailleurs qu'à l'entreprise. Si la direction ne souscrit pas à ces valeurs et à ces croyances, il s'ensuivra que la simple mise en application des systèmes d'intéressement et d'actionnariat aura relativement peu d'utilité.

BIBLIOGRAPHIE ANALYTIQUE

Carl J. Bellas. Industrial Democracy and the Worker Owned Firm: A study of Twenty-One Plywood Companies in the Pacific Northwest. New York: Praeger Publishers. 1972.
- Description et analyse des facteurs qui contribuent à l'efficacité de la coopérative de travailleurs dont l'existence a été la plus longue et qui est la plus importante en Amérique du Nord.

Paul Bernstein. Workplace Democratization: Its Internal Dynamics. Kent, Ohio: Comparative Administration Research Institute. 1976.
- À partir d'une variété d'expériences de participation des travailleurs à la propriété, établit un modèle des conditions nécessaires à la participation efficace des travailleurs au sein de l'entreprise.

Michael Conte et Arnold S. Tannenbaum. " Employee Owned Companies: Is the Difference Measurable? " Monthly Labour Review, juillet 1978. pp. 23 à 28.
- Donne les résultats d'une enquête menée auprès de 98 entreprises nord-américaines appartenant aux travailleurs et fournit des comparaisons avec des entreprises classiques; discute des facteurs liés au succès des régimes de participation à la propriété.

John Doig. Tembec, Byers, VAG, Postes : " La co-gestion est un fait accompli ". La Gazette du travail, juin 1977. pp. 259 à 264.
- Bien que dépassé quelque peu, un article bien écrit et intéressant décrivant plusieurs entreprises auxquelles participent les travailleurs et présentant des arguments en faveur de l'accroissement de la participation des travailleurs à la propriété au Canada.

Mitchell Fein. "Improshare: An Alternative to Traditional Managing ". Copyright 1980, Mitchell Fein. Hillsdale, N.Y.
- Cette monographie de 50 pages donne un aperçu global de la raison d'être et du fonctionnement du régime Improshare. Les avantages relatifs du régime sur la conception des emplois, les changements au niveau des bénéfices et les régimes d'économies de coûts y sont décrits.

Guide to Modern Profit Sharing. Chicago: Profit Sharing Council of America. 1973.
- Réunion de textes portant sur une vaste gamme de sujets liés à la participation aux bénéfices. Bien que destiné à un public américain, ce document aborde de nombreux aspects que les Canadiens devraient considérer lorsqu'ils conçoivent des régimes de participation aux bénéfices. Le livre est particulièrement précieux pour les enquêtes sur les entreprises où de tels régimes sont en place. Le lecteur peut prendre connaissance des divers types de programmes d'acquisition des droits, des conditions de prêt, des contributions des travailleurs, etc., de même que des techniques qui se sont révélées les plus efficaces.

Incentive through Profit Sharing. Toronto: The Harold Victor Lush Essays on Profit Sharing. Faculty of Administrative Studies, York University. 1971.
- Il s'agit d'un document technique sur la participation aux bénéfices, rédigé à l'intention des chercheurs et des universitaires. Il contient quatre chapitres : 1) les régimes de retraite et de participation aux bénéfices; 2) les régimes d'option d'achat d'actions et leur effet sur le rendement de l'entreprise; 3) une étude du cas de la Supreme Aluminum Industries, une firme où un régime de participation aux bénéfices est en place; et 4) une étude de cas sur la société Pitney Bowes.

Janette E. Johannesen. " VAG: A Need for Education ". Industrial Relations, Vol. 18, No 3. 1979. pp. 364 à 369.
- Donne les raisons de l'échec du Vermont Asbestos Group en tant que société appartenant aux travailleurs, malgré son grand succès financier, et l'importance cruciale de l'éducation et de la formation des travailleurs et des gestionnaires dans les entreprises appartenant aux travailleurs.

Ana G. Johnson et William F. Whyte. " The Mondragon System of Worker Production Cooperatives". Industrial and Labour Relations Review, Vol. 31, No 1. 1977. pp. 18 à 29.
- Décrit un ensemble de coopératives industrielles de travailleurs en Espagne, regroupant en tout 15 000 travailleurs propriétaires, et de quelle façon elles sont peut-être devenues, à l'échelle du monde, l'entreprise de travailleurs propriétaires ayant le plus de succès.

Richard J. Long. "The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Job Attitudes and Organizational Performance: A Tentative Framework and Empirical Findings ". Human Relations, Vol. 31, No 1. pp. 29 à 48; " The Relative Effects of Share Ownership vs. Control on Job Attitudes in an Employee Owned Company ". Human Relations, Vol. 31, No 9. 1978. pp. 753 à 763; " Employee Ownership and Attitudes Toward the Union: An Empirical Study ". Relations industrielles, Vol. 33, No 2. 1978. pp. 237 à 254.
- Ces trois articles traitent d'une étude sur les effets de la participation à la propriété à la société Byers Transport, une compagnie de transport par camions de l'Alberta achetée par les travailleurs en 1975. Les deux premiers articles examinent l'incidence de cet achat sur l'attitude au travail et le rendement de l'entreprise à l'aide d'une structure qui prédit les effets de la participation à la propriété. Le troisième article traite de l'effet du changement de propriétaire sur les relations de travail et l'attitude à l'égard du syndicat.

Richard J. Long. " Job Attitudes and Organizational Performance Under Employee Ownership ". Academy of Management Journal, Vol. 23, No 4. 1980. pp. 726 à 737.
- Décrit les répercussions de la participation à la propriété sur l'attitude au travail et le rendement de l'entreprise au sein de trois entreprises récemment achetées par les travailleurs.

Richard J. Long. " The Effects of Formal Employee Participation in Ownership and Decision Making on Perceived and Desired Patterns of Organization Influence: A Longitudinal Study ". Human Relations, Vol. 34, No 10. 1981. pp. 847 à 876; " Worker Ownership and Job Attitudes: A Field Study ". Industrial Relations. Printemps 1982.
- Ces deux articles décrivent les effets de l'achat d'une partie des actions d'une entreprise canadienne de haute technologie par les travailleurs.

Sheldon Lush. " A New Class of Capitalists: How One Company Develops Them ". Business Quarterly, Vol. 41, No 1. 1976. pp. 51 à 54.
- Description par le président de la Supreme Aluminum Industries (Scarborough, Ontario) des mécanismes d'actionnariat et de participation des travailleurs au sein de l'entreprise.

Bert L. Metzger et Jerome A. Colletti. Does Profit Sharing Pay? Evanston, Illinois: Profit Sharing Research Foundation. 1971.
- Ce livre présente les résultats d'une étude sur huit entreprises qui appliquent la participation aux bénéfices dans le secteur de la vente au détail et sur six entreprises classiques. Parmi les entreprises où les travailleurs participent aux bénéfices, on retrouve les compagnies Sears, Roebuck, Macy, Gimble Brothers and Bullock's. Les auteurs comparent le rendement financier des deux groupes d'entreprises et recommandent des moyens pour améliorer l'efficacité des régimes de participation aux bénéfices.

Bert L. Metzger. Profit Sharing in 38 Large Companies. Vol. I et II. Evanston, Illinois: Profit Sharing Research Foundation, Volume I. 1975. Volume II. 1978.
- Ces deux volumes présentent les descriptions les plus détaillées de régimes de participation aux bénéfices dans de grandes entreprises aux États-Unis. L'échantillon comprend, entre autres, les entreprises suivantes : Texas Instruments, Standard Oil of California, Xerox, Eastman Kodak, Chase Manhattan Corp et Kellogg Co. Toutes ces entreprises ont appliqué la participation aux bénéfices sur une grande échelle, avec d'excellents résultats. Ces deux volumes représentent une source de référence utile pour les personnes qui conçoivent des régimes de participation aux bénéfices.

Brian E. Moore et Timothy L. Ross. The Scanlon Way to Improved Productivity: A Practical Guide. New York: Wiley. 1978.
- Ce livre donne en termes simples un excellent aperçu du régime Scanlon. La philosophie, les buts, la formule, le personnel et les stratégies d'évaluation y sont décrits en détail.

Donald V. Nightingale. The Profit Sharing Handbook. Toronto: Profit Sharing Council of Canada. 1982.
- Présente une analyse complète de la participation aux bénéfices, y compris les lois fiscales, la conception de régimes de participation aux bénéfices, la mise en application des régimes et la marche à suivre pour que le régime continue de fonctionner de

façon efficace. C'est un ouvrage écrit à l'intention de ceux qui envisagent d'appliquer un régime de participation aux bénéfices au sein de leur entreprise.

James O'Toole. "The Uneven Record of Employee Ownership ". Harvard Business Review. Vol. 57, No 6. 1979. pp. 187 à 197.
- Examen quelque peu pessimiste de récentes expériences de participation à la propriété en Amérique du Nord.

Productivity Sharing Programs: Can They Contribute to Productivity Improvement?. Washington, D.C. General Accounting Office. 1981.
- Cette monographie présente les résultats d'une enquête menée auprès de 54 entreprises américaines appliquant une certaine forme de participation à l'enrichissement de l'entreprise destinée à toutes les catégories de travailleurs. Les avantages pécuniaires et non pécuniaires de cette forme de participation y sont décrits. Le rapport se termine par une liste des points à surveiller lorsqu'on met en oeuvre des régimes de participation à l'enrichissement de l'entreprise.

Profit Sharing: Creative Capitalism at Work. Ottawa: The Conference Board of Canada. 1981.
- Ce rapport présente un aperçu des opinions actuelles au sujet de la participation aux bénéfices, ainsi qu'une description des arguments en faveur de ce concept ou contre celui-ci. Les règlements fiscaux du Canada ayant trait à la participation aux bénéfices y sont décrits et l'on présente aussi des régimes de remplacement. On y présente les conditions nécessaires au succès de la participation aux bénéfices et on en discute. On y trouve en outre un examen des régimes utilisant la vente d'actions comme méthode de participation.

Susan R. Rhodes et Richard M. Steers. " Conventional vs. Worker Owned Organizations ". Human Relations, Vol. 34, No 12. 1981. pp. 1013 à 1035.
- Une récente étude universitaire sur les effets de la participation à la propriété, qui s'attache plus particulièrement à la comparaison entre une usine de contre-plaqué appartenant aux travailleurs et une usine classique.

R. Russell, A. Hochner et S.E. Perry. " Participation, Influence and Worker Ownership ". Industrial Relations, Vol. 18, No 3. 1979. pp. 330 à 341.
- Étude comparant des entreprises de ramassage des déchets exploités par les travailleurs à San Francisco avec des entreprises privées et des services de ramassage des déchets exploités par le gouvernement.

Robert N. Stern et Philip Comstock. Employee Stock Ownership Plans: Benefits for Whom?. Ithaca, New York: New York State School of Industrial and Labour Relations. 1978.
- Description et étude critique des effets des dispositions législatives sur l'actionnariat des travailleurs aux États-Unis.

Robert N. Stern et Tove Hammer. "Buying Your Job: Factors Affecting the Success or Failure of Employee Acquisition Attempts ". Human Relations, Vol. 31. 1978. pp. 1101 à 1117.
- Par l'étude de six tentatives faites par des travailleurs pour acheter leur entreprise, dont quatre ont été couronnées de succès, cet ouvrage relève plusieurs facteurs qui ont influé sur le succès de ces tentatives.

Robert N. Stern, K.H. Wood et Tove Hammer. Employee Ownership in Plant Shutdowns: Prospects for Employment Stability. Kalamazoo, Michigan: W.E. Upjohn Institute. 1979.
- Une analyse économique des coûts et des avantages des fermetures d'usine et de la viabilité des entreprises achetées par la collectivité ou les travailleurs pour résoudre ce problème.

Carl Stieren. Worker Co-Ops in Canada: Five Case Studies. Downsview, Ontario: The Cooperative Future Directions Project, York University. 1980.
- Description de quatre petites coopératives de travailleurs : une imprimerie de Montréal, une entreprise de construction d'Ottawa, un atelier d'impression de journaux et de composition typographique à Toronto et l'usine de produits textiles Tricofil au Québec, aujourd'hui fermée.

Nathaniel Stone. Employee Stock Purchase Plans. Ottawa: National Conference Board of Canada. Executive Bulletin No. 19, October 1981.
- Présente les résultats d'une enquête sur les régimes d'actionnariat des travailleurs dans les 500 plus importantes sociétés étatisées du Canada.

William F. Whyte. " In Support of Voluntary Employee Ownership ". Society, Vol. 15, No. 6. 1978. pp. 73 à 82.
- Un examen des arguments en faveur de la participation à la propriété et des propositions portant sur les dispositions législatives (aux États-Unis) qui visent à faciliter cette participation.

Workers Cooperatives: Some Considerations for Development. Regina: Administration and Research Branch, Department of Co-operation and Co-operative Development. Government of Saskatchewan. 1980.
- Présente des renseignements de base sur les coopératives de travailleurs et des lignes de conduite sur la manière de les établir.